



**“DISEÑO Y ESTRATEGIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN
PLAN DE NEGOCIOS DE VENTA DE SERVICIO EDUCATIVO,
EN LÍNEA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Negocios Globales**

Presentado por

Sra. Marisol Sabina Nieto Arecco

Asesor: Profesor Fernando Casafranca

2014

Dedico el presente trabajo a mi familia, Andrés,
Tiziano y Antonieta, por su apoyo incondicional.

Agradezco a Carmen Nieto por el aporte de vida y a
los profesores por su orientación y asesoramiento.

Idea de Negocio

Centro Protocolo es una empresa que se desarrolla en el mundo del e-Business. A través de una plataforma virtual, comercializará servicios educativos a través de internet; rubro denominado e-Learning; y se especializará en el campo de la etiqueta social, ceremonial y protocolo.

La estructura del negocio de Centro Protocolo se basa en un modelo del servicio *e-Learning*, que combina enseñanza presencial y en línea, y se denomina modelo *flexnet*, que proporciona comodidad al facilitar el acceso a educarse sin movilizarse hacia un centro de estudios. El cliente consume desde su hogar, por medio de una computadora, *tablet* o *smartphone*, un módem y una conexión a internet.

Este modelo permite una personalización de la oferta caracterizada por incluir el dictado de clases con factor humano y medición de resultados de aprendizaje, con la utilización de herramientas como chats en línea y cámaras web, las cuales permiten la interacción del profesor y el alumno, creando este *feedback* que aporta valor agregado como una ventaja sobre los tutoriales gratuitos que se encuentran en el ciberespacio con objetivos afines; así como también brinda privacidad de uso, y flexibilidad ajustándose a los requerimientos del cliente.

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios que se expone en el presente trabajo académico responde a la oportunidad de negocio identificando el anhelo de ascenso social que representa la voluntad del individuo en hacer un cambio para pasar de una clase socioeconómica, a una más alta. Esta movilidad social, vertical, es el ideal de las sociedades que aspiran al progreso por medio de la meritocracia, y tienen la esperanza que mediante este proceso, con esfuerzo, conseguirán mejorar su calidad de vida, a través de la educación y el trabajo, los dos puntos centrales de la movilidad social.

La presente investigación comprueba que una gran parte de la población sabe que ese ascenso social está vinculado con las buenas maneras, de conducirse con modales adecuados. Evidencia la vergüenza que genera en el individuo aceptar su falta de conocimiento en el tema y el interés en estudiar protocolo y etiqueta social. Es así como surge la idea de “Centro Protocolo”.

La propuesta que plantea el presente plan de negocio se vale de recursos innovadores en educación que hacen posible la característica de diferenciación. El fenómeno del *e-Learning*, responde a la demanda, facilitando mayor acceso de forma privada; y el creciente apogeo mundial de esta modalidad reveló un panorama alentador para el proyecto.

El objetivo del presente trabajo es evidenciar la necesidad insatisfecha del grupo objetivo, los índices de crecimiento de *e-Learning* en el mundo y diseñar un modelo para capitalizarla, que justifique la construcción del proyecto “Centro Protocolo”.

La estructura de la investigación gira en torno al nuevo modelo de consumo de comercio electrónico. El estudio del macroentorno aborda la coyuntura del país y las condiciones para asentar el proyecto. En el microentorno se evaluó las tendencias tecnológicas de las nuevas modalidades de consumo, especialmente en el rubro educación (capítulo II).

El estudio de mercado (capítulo III) evidenció un mercado potencial, que amalgama perfectamente con la problemática de la ausencia de este tipo de educación, y la preferencia por la educación *on-line*. En el Plan Estratégico (capítulo IV) se define el negocio y se describe las características de los productos a ofrecer, así como el análisis FODA y la estrategia competitiva.

El diseño del Plan de *Marketing* (capítulo V), orientado al comercio electrónico, se basa en estrategias que se asientan en tendencias de los nuevos hábitos y comportamiento del consumidor. El Plan de Operaciones (capítulo VI) detalla los objetivos, estrategias y programación, diseño del producto y procesos, así como la forma de realizar su venta y postventa, las actividades pre

operativas y presupuesto.

La elaboración del Plan de Recursos Humanos (capítulo VII) y la evaluación del Plan Financiero (capítulo VIII), aterrizan la viabilidad del proyecto, con resultados alentadores para su ejecución, en base a un WACC de 20%, se logra una TIR de 63% y un VAN económico de US\$75,722. Finalmente las conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Macroentorno y microentorno.....	3
1. Macro Entorno	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno cultural.....	3
1.4 Entorno social.....	4
1.5 Entorno demográfico.....	4
1.6 Entorno tecnológico	5
2. Micro Entorno	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector	6
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	7
2.2.1 Amenaza de nuevos participantes	7
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	7
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	8
2.2.4 Rivalidad entre los competidores existentes.	8
2.2.5 Amenaza de sustitutos	9
Capítulo III. Investigación de mercado.....	10
1. Objetivos.....	10
1.1 Objetivo General.....	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
2. Metodología y diseño de la investigación.....	10
2.1 Investigación Exploratoria	10
2.2 Investigación Concluyente.....	11
3. Selección de mercados	11
4. Estimación de la demanda	12
5. Conclusiones.....	12

Capítulo IV. Plan estratégico	13
1. Análisis FODA cruzado.....	13
2. Visión.....	14
3. Misión.....	14
4. Objetivos estratégicos	14
5. Estrategia competitiva.....	14
5.1 Diseño de la propuesta de valor	15
5.2 Análisis de la Cadena de Valor	15
5.3 Fuentes de Ventaja Competitiva	16
5.4 Ventaja Competitiva	17
6. Estrategia de crecimiento	17
7. Estrategia de colaboración	18
 Capítulo V. Plan de <i>Marketing</i>	 19
1. Análisis del Mercado	19
2. Objetivos del Plan de <i>Marketing</i>	19
3. Segmentación	20
4. Posicionamiento.....	21
5. Postura Competitiva.....	21
6. Estrategia de la Mezcla de <i>Marketing</i>	22
6.1 Producto o Servicio.....	22
6.2 Precio.....	23
6.3 Plaza.....	24
6.4 Promoción.....	25
7. Cronograma de actividades de <i>Marketing</i>	26
8. Presupuesto de <i>Marketing</i>	27
 Capítulo VI. Plan de Operaciones	 28
1. Objetivos y estrategias de operaciones	28
2. Diseño del producto y/o servicio	28
2.1 Modelo de Usabilidad de la Página.....	28
2.1.1 Diseño de la Tecnología Web	28
2.1.2 Características del Diseño	29

2.1.3 Objetivos del diseño de la Tecnología Web.....	29
2.1.4 Evaluación de Usabilidad.....	30
2.2 Construcción de la Página Web	31
2.3 Selección y contenido de los cursos.....	33
3. Diseño de los procesos.....	34
3.1 Selección de personal Docente.....	34
3.2 Venta y Post Venta.....	34
3.3 Desarrollo de clases	35
4. Programación de Operaciones de la empresa.....	35
4.1 Convocatoria de personal.....	35
4.2 Elaboración de contenido.....	35
4.3 Confección del material publicitario	35
4.4 Lanzamiento de Centro Protocolo	35
5. Actividades Pre Operativas	36
5.1 Reserva y registro de Dominio	36
5.2 Establecimiento de Marco Legal	36
6. Presupuesto de Inversión y Capital de trabajo	36
Capítulo VII. Plan de Organización y Recursos Humanos	37
1. Objetivo.....	37
2. Perfil del personal	37
3. Organigrama y Relaciones Comerciales	39
3.1 Proceso de selección de profesores	39
3.2 Actividades tercerizadas	39
4. Políticas de Trabajo.....	40
4.1 Trabajo desde su casa.....	40
4.2 Coordinación.....	40
4.3 Monitoreo.....	40
4.4 Evaluación	41
Capítulo VIII. Plan Financiero	42
1. Objetivo.....	42
2. Supuestos.....	42
2.1 Moneda.....	42
2.2 Periodo de evaluación	42

3. Costo del servicio y gastos operativos	42
3.1 Costo de fabricación	42
3.2 Costo de Recursos humanos.....	43
3.3 Recursos materiales	43
4. Presupuesto de <i>marketing</i>	44
4.1 Gastos de lanzamiento.....	44
5. Sostenibilidad del servicio	44
5.1 Recaudación por la venta de espacios para anunciantes	44
6. Estado de ganancias y pérdidas.....	45
7. Flujo de caja.....	45
8. Proyección de ventas.....	45
9. VAN y TIR.....	45
 Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones.....	46
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
 Bibliografía.....	48
 Anexos.....	50
 Nota biográfica.....	63

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de FODA cruzado	13
Tabla 2.	Análisis VRIO	16
Tabla 3.	Análisis de Mercado	19
Tabla 4.	Objetivos del Plan de Costo de Marketing	19
Tabla 5.	Variables de segmentación de Mercado	20
Tabla 6.	Segmentación de Mercado industrial.....	21
Tabla 7.	Presupuesto de Marketing	27
Tabla 8.	Objetivos del Plan de Operaciones	28
Tabla 9.	Presupuesto de Inversión y gastos pre operatorios	36
Tabla 10.	Objetivos de Organización y Recursos Humanos	37
Tabla 11.	Personal	38
Tabla 12.	Costo de fabricación	43
Tabla 13.	Costo de Recursos Humanos	43
Tabla 14.	Costo de Recursos materiales	43
Tabla 15.	Costo de Servicios de funcionamiento mensual	44
Tabla 16.	Costo de Lanzamiento	44

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proyección de crecimiento de <i>e-Learning</i> en el mundo	6
Gráfico 2.	Cadena de valor.....	15
Gráfico 3.	Matriz Ansoff	17
Gráfico 4.	Página de Inicio	31
Gráfico 5.	Página 2 Así funciona.....	32
Gráfico 6.	Página 3 Cursos	32
Gráfico 7.	Página 5 Contacto.....	33
Gráfico 8.	Organigrama de Centro Protocolo	39

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta. Investigación cuantitativa.....	51
Anexo 2.	Resultados de la encuesta	53
Anexo 3.	Flujograma del proceso de venta	56
Anexo 4.	Piramide de Maslow	56
Anexo 5.	<i>Zmot – Zero momento of the truth</i>	57
Anexo 6.	Cuadro comparativo de escuelas de Etiqueta Social	58
Anexo 7.	Evaluación Económica Financiera	59
Anexo 8.	Estado de Ganancias y Pérdidas	60
Anexo 9.	Flujo de Caja.....	61
Anexo 10.	Balance General.....	62

Capítulo I. Introducción

En la actualidad, existe un evidente vacío de conocimiento de modales en la población para conducirse en actos de la vida cotidiana. Esto crea un sentimiento de vergüenza que en muchos casos frena a las personas a buscar ayuda en la materia. Ante este problema, surge esta idea de negocio de llevar la educación pertinente a clientes potenciales en forma privada, bajo el concepto de *e-Learning*, como plataforma web de fácil acceso desde la comodidad de su hogar por medio de una computadora.

La necesidad del ser humano en ser reconocido y aceptado socialmente¹, como un individuo que sabe conducirse apropiadamente, es innegable, dando cuenta de un legado cultural que lo sitúa como una persona educada, fina, quien muy probablemente provenga de una familia que supo transmitirle dichos conocimientos, cuyas estructuras y reglas se hacen necesarias en la convivencia social, y responde a la valoración, prestigio o desaprobación que se realiza en torno a la posición y el actuar de los individuos respecto a aspectos considerados socialmente significativos, según Maslow. Ver Anexo 4.

Según la teoría de la educación de Parsons, la educación es un factor determinante de estratificación al configurar al grupo de acuerdo a calificaciones, realizar una selección social y asignar estatus.

Para comprender el origen de las reglas que rigen la interacción social es preciso conocer que «El término cultura designa la suma de las producciones e instituciones que distancian nuestra vida de la de nuestros antecesores animales y que sirven a dos fines: proteger al hombre contra la naturaleza y regular las relaciones de los hombres entre sí [...] aceptamos como culturales todas las actividades y los bienes útiles para el hombre» (Freud 1930: 49).

Evidentemente, la belleza, el orden y la limpieza ocupan una posición particular entre las exigencias culturales. En cuanto al orden, Freud dice que «El orden es una especie de impulso de repetición que establece cuándo, dónde y cómo debe efectuarse determinado acto, de modo que en toda situación correspondiente se puedan ahorrar las dudas e indecisiones. He aquí el fundamento del Protocolo». De la limpieza «Cualquier forma de desaseo nos parece incompatible con la cultura; [...] Ni siquiera nos asombramos cuando alguien llega a establecer el consumo del

¹ Necesidad de reconocimiento y de afiliación. Abraham Maslow, Pirámide de Maslow. Una teoría sobre la motivación humana.

jabón como índice de cultura» (Freud 1930: 49).

«El hombre manifiesta más bien en su labor una tendencia natural al descuido, a la irregularidad y a la informalidad, siendo necesarios arduos esfuerzos para conseguir encaminarlo a la imitación de aquellos modelos celestes» (Freud 1930: 52). «[...] como rasgo característico de una cultura, debemos considerar la forma en que son reguladas las relaciones de los hombres entre sí, es decir, las relaciones sociales que conciernen al individuo en tanto que vecino, colaborador u objeto sexual de otro, en tanto que miembro de una familia o de un Estado». Esto último, fundamenta y valida el aprendizaje y práctica de los códigos de la etiqueta social.

Estos conocimientos, que regulan las relaciones de los hombres entre sí, significan un gran aporte cultural para el ser humano, quien se dirige a la autorrealización, la cima de la Pirámide de Maslow. Un anhelado ascenso social.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Macro Entorno

1.1 Entorno político

La percepción del presidente Pedro Pablo Kuczynski, es positiva ya que es a favor de la inversión, mostrándose presto a estrechar lazos con potenciales países en materia de tratados de libre comercio.

1.2 Entorno económico

Los indicadores económicos que reporta el Perú, hablan de un importante crecimiento económico en los últimos años, con continuidad en los venideros. Tenemos el incremento del PBI, relacionado a la disminución de la tasa de desempleo, la penetración de los préstamos bancarios, el crecimiento inmobiliario ligado a préstamos hipotecarios. Si bien se especula que la economía se ha frenado en los últimos meses, sin embargo los especialistas en la materia describen el fenómeno como una desaceleración del crecimiento, que significa que seguirá creciendo a un ritmo no tan acelerado.

La inflación estimada converge en un rango de 2% en líneas con las proyecciones de largo plazo 2106- 2019.

El precio del dólar se mantiene estable con tendencia al alza. La proyección del 2016 al 2019 es de 3,68 soles por dólar. *Encuesta mensual de expectativas macroeconómicas, Agosto 2016 BCRP.

El incremento del PBI y mayor poder adquisitivo modifican los patrones sociales y de consumo.

1.3 Entorno cultural

La globalización es un fenómeno que influye el entorno cultural del Perú y modifica las conductas de los diferentes niveles culturales del país. El acceso a la información es lo que genera el gran cambio, llegando a lugares geográficamente alejados y antes menos favorecidos del progreso que se daba en la capital y principales ciudades del país; esto gracias a la difusión y alcance de los avances en la tecnología de las comunicaciones, como el teléfono y la señal de internet en los diferentes niveles socioeconómicos, a lo largo y ancho de todo el territorio peruano.

Esto ha generado una variación en las aspiraciones y patrones de consumo del peruano, tanto en términos de un consumidor más exigente respecto a la oferta, como en factores de financiamiento

al integrar el crédito a sus hábitos de consumo. Ver Anexo 4.

Indicadores de la mejora del entorno cultural del país, como el índice cada vez más bajo de analfabetismo, y la proliferación de centros de estudios técnicos y superiores muestran la tendencia que tiene el peruano promedio por educarse y ascender cultural y socialmente.²

1.4 Entorno social

El Perú goza de un entorno social estable. Tanto la reducción de la pobreza, como el aumento de empleo, son indicadores que han tenido una repercusión positiva en el aumento del poder adquisitivo en la población que ha generado un importante cambio en el consumidor promedio.

La población ocupada es 4.992.800 personas, representando el 93,1% de la Población Económicamente Activa (PEA). De cada 100 personas que conforman la PEA, 93 tienen empleo y siete están desocupadas. La población con empleo adecuado representó el 58% (2.893.700 personas) de la fuerza laboral de Lima Metropolitana.³

Factores como la estabilidad del Gobierno, el desarrollo de tecnologías de la información, y el aumento del poder adquisitivo han hecho posible que el 38,7% del total de hogares de la capital peruana cuenten con servicio de internet, desarrollándose así un mercado en línea con una demanda potencial para adquirir y comercializar bienes y servicios. Un millón y medio de habitantes peruanos son subscriptores al servicio de internet.⁴

El nuevo rostro social del Perú, resultado de la movilización de masas en la década de 1980, y el centralismo da cuenta de una evidente movilización social vertical modificando el grado de instrucción y los ingresos de las generaciones posteriores⁵. En este sentido, una gran parte de la población concentrada en la capital peruana es un segmento potencial ávido en ganar estatus en valoración de actos, que engrane con el aumento de sus ingresos y nueva posición en la escala de estratos sociales.

1.5 Entorno demográfico

El crecimiento de la población, proyectado al 2016, es 31.488.625 de habitantes, de los cuales un

² Fuente: Asamblea Nacional de Rectores - Dirección de Estadística e Informática.

³ Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

⁴ Fuente: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).

⁵ Análisis social de Matos Mar (2004).

tercio viven en la capital, y acceden a internet desde sus hogares, o cabinas compartidas.

El estimado de población en edad electoral es de un 60% del total de habitantes. Edad comprendida entre los 18 y 70 años.

1.6 Entorno tecnológico

Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) abren un universo nuevo de posibilidades para actualizar, mejorar y prolongar los procesos formativos en el mundo entero.

El 25,5% de los hogares peruanos tienen acceso a internet, este indicador nos muestra un crecimiento exponencial ya que tan solo en 10 años ha crecido del 0,5 % en el 2001 al 25,5% en el 2013.

El 44,3% de los hogares que cuentan con este servicio están en Lima Metropolitana y el 18,0% al área urbana y solo un 0,8% al área rural.⁶

El 38,2% del total de la población de 6 y más años de edad accede a internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc.

***E-commerce* en el Perú y Latinoamérica**

La situación actual del *e-commerce* en el Perú es alentadora ya que es el séptimo país que integra las cifras de la región Latinoamérica en volumen de ventas electrónicas, con un promedio de más de 600 mil dólares al año, con un ritmo de crecimiento elevado gracias a factores como el control de la inflación y la disolución paulatina del sentimiento de desconfianza e inseguridad de la transacción económica vía internet. Asimismo, el crecimiento de la oferta, en exitosos casos como las cuponerías, revela que los patrones de *e-commerce* en la región seguirán creciendo más que otras regiones donde el comercio electrónico ya alcanzó un nivel maduro. Es así que cada dos años ha crecido aproximadamente 50% en Latinoamérica⁷.

El fenómeno de las redes sociales tiene una importante participación activa en la gestión de *e-commerce*. Latinoamérica es la región con más penetración, uso y crecimiento de estas herramientas. En Perú, Facebook y Twitter son las más usadas por las empresas, con al menos una cuenta corporativa. La proyección de crecimiento del uso de redes sociales, utilizadas para *e-*

⁶ Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares 2013.

⁷ Rosendo Gonzales (2012).

commerce despiertan intereses en los inversionistas debido al fenómeno del uso del *e-commerce* móvil, en *smartphones* y *tablets*, lo que supone un nuevo modelo de negocio donde el comprador se mueve, compra bajo un esquema sencillo y, en algunos casos, recoge él mismo sus productos, para eliminar los altos costos de envío, creando así una nueva forma de compra.

2. Micro Entorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El *e-Learning* aparece como una metodología con mayores proyecciones tanto para el sistema educativo como para la capacitación laboral, al permitir eliminar las restricciones de tiempo y espacio y utilizar de manera integrada diversos recursos tecnológicos. Tales ventajas resultan doblemente significativas para quienes, sin alterar su carga horaria, racionalizando el uso del tiempo, y desde cualquier parte con tan solo una computadora hacen uso del *e-Learning*, ofreciendo nuevas posibilidades de perfeccionamiento.

El mercado del *e-Learning* proyecta en Latinoamérica un crecimiento marcado, como la región del mundo con más crecimiento de la actividad.⁸

Gráfico 1. Proyección de crecimiento de *e-Learning* en el mundo



Fuente: Consultora Ambient Insight en www.ambientinsight.com.

Sus proyecciones hablan de ganancias por sobre los 2,2 mil millones de dólares para el 2016, con una tasa de crecimiento anual de aproximadamente 14,6% para los productos y servicios

⁸ Fuente: Ambient Insight, consultora especializada en *e-Learning*.

relacionados en países como Brasil, México, Venezuela, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Colombia.

Latinoamérica importa servicios de *e-Learning*, siendo esta una oportunidad para producir y exportar.

Un caso ejemplar es lo que hizo Andrés Moreno, quien en pocos años, junto a su compañero de universidad Wilmer Sarmiento y 300 dólares dieron inicio a Open English, una empresa que cuenta con operaciones en más de 20 países y con un promedio de 50.000 estudiantes, que bajo el esquema de inversión de riesgo, ya han logrado recaudar 50 millones de dólares para continuar con su proceso de crecimiento.⁹

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Amenaza de nuevos participantes

El ingreso de nuevos participantes a este sector significa una amenaza latente, teniendo como escenario que las actuales escuelas de etiqueta social y protocolo que solo ofertan clases presenciales, podrían incursionar en el mercado *on-line*.

Además, debido a la situación actual de las tecnologías de la información, acceso a la información y a internet como herramientas para desarrollar plataformas *e-Learning* los nuevos participantes encuentran menos restricciones y más alcance, ya que hay una amplia gama de alternativas que podrían demandar cada vez menos recursos en términos de inversión. Hace unos años, para gestionar clases *on-line* era necesario desarrollar una plataforma con herramientas interactivas, lo que demandaba una inversión de varios y hasta cientos de miles de dólares y restringía el canal a un pequeño sector de empresarios con un sólido capital de inversión. En la actualidad, existen en el mercado *on-line* plataformas diseñadas con herramientas interactivas idóneas para gestionar *e-Learning* como los son *Blackboard* y *eSuite*, que brindan servicio de uso a centros educativos, con un costo al alcance de emprendedores.

Entre las barreras de entrada se encontrarían el *branding* para ganar recordación de marca y superar el nombre posicionado; y la construcción de su propia fuerza de venta.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores que sirven a las empresas de plataforma *on-line* es

⁹ Fuente: Artículo Open English, PYMEX.

bajo por la sobreoferta de profesionales que prestan servicios en tecnología, y la poca demanda en el mercado de programadores, coordinadores y profesores. La demanda laboral en el país es más alta que la oferta, por ello el poder de negociación con los profesionales encargados de la parte tecnológica y el administrador para hacerse cargo de la distribución y coordinación de las clases es bajo. Los profesores que imparten las clases sí tienen mayor poder de negociación ya que son escasos los especialistas en los temas de protocolo.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Es bajo, ya que el servicio privado y personalizado no es ofertado por las empresas que compiten en el sector. Cuando el cliente es corporativo tiene un cierto grado de poder en la negociación en cuanto al precio, ya que maneja una demanda voluminosa y atractiva.

2.2.4 Rivalidad entre los competidores existentes

En la actualidad existen alrededor de 115 proveedores de *e-Learning* compitiendo en Latinoamérica, tanto locales como internacionales, y se espera que esta demanda se triplique en los próximos años. Entre sus productos y servicios se encuentran: cursos empaquetados, servicios de contenido personalizado, plataformas de servicios de aprendizaje, herramientas *on-line* de autoría de cursos y plataformas de aprendizaje instaladas.

Por otro lado, las compañías que ofrecen clases de protocolo y ceremonial al público, están comprendidas en su mayoría por instituciones que brindan clases presenciales orientadas a la organización de eventos, dirigidas en especial a personas que deseen especializarse y desarrollarse como planeadores de eventos en el ámbito laboral; y por empresas que brindan clases de protocolo en línea, en un universo más amplio, ya que la oferta es mundial y en varios idiomas; entre ellas se presentan diferenciaciones que las dividen en tres categorías: Las que ofrecen gratuitamente clases estandarizadas, con materiales como separatas de textos y videos, utilizando canales gratuitos como Youtube, usualmente. Por otro lado, las que venden clases de protocolo como un producto estandarizado y las estandarizadas que están orientadas a ejecutivos.

El punto de quiebre de estas empresas, tanto de clases presenciales como *on-line*, es que carecen de valor agregado y de características fundamentales, que van más allá de la exposición del material, como personalizar la oferta asignando tutores personales que respondan a la demanda específica de cada cliente, en un ambiente privado y discreto.

La empresa peruana que sobresale en el sector es el Instituto Frieda Holler que goza de

popularidad a nivel de excelencia según la opinión pública.¹⁰ De las empresas *on-line* que ofertan este tipo de cursos vemos que son de origen *español*, las que aparecen listadas en los principales buscadores virtuales. Tabla 3.

En resumen, las empresas existentes en el mercado no están posicionadas para competir con “Centro Protocolo”, ya que la característica similar de la oferta existente es la estandarización de sus productos que los sitúa como impersonales.

Las barreras de salida son bajas ya que la contratación del personal sería por periodos cortos. Los activos de la empresa no serían un impedimento para liquidarla, ya que las empresas *on-line* generalmente cuentan con poco inmobiliario, sobre todo computadoras, así como reducido personal con contratos limitados.

2.2.5 Amenaza de sustitutos

Dadas las características de uso del servicio brindado por “Centro Protocolo” (clases personalizadas, individuales, privadas y con medición de resultados), salta a la vista que los sustitutos que existen en el mercado son sustitutos imperfectos ya que no satisfacen de la misma forma ni brindan los mismos resultados. Los institutos de etiqueta, no asisten personalmente al alumno, y no le dan esa privacidad que quiere para eliminar el factor vergüenza, y las clases enlatadas en canales *on-line* son estandarizadas, genéricas y no miden resultados.

¹⁰ Fuente: Peruana de opinión pública - POP.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Definir el modelo de negocio y demostrar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del mismo.

1.2 Objetivos específicos

- Conocer el grupo objetivo
- Estimar la demanda
- Determinar el rango de precios
- Seleccionar los cursos con mayor demanda
- Determinar la usabilidad del producto
- Alcanzar un nivel óptimo de usabilidad
- Determinar la estructura de la organización
- Determinar qué servicios se pueden tercerizar.
- Determinar perfiles de los puestos de trabajo.

2. Metodología y diseño de la investigación

2.1 Investigación Exploratoria

Se tomó en cuenta analizar a las empresas *on-line* que ofertan cursos de etiqueta social y protocolo, la mayoría son de origen español, las que aparecen listadas en los principales buscadores virtuales. Ver Anexo 6.

Análisis de tres segmentos: Clases de etiqueta social y protocolo en escuelas físicas, clases *on-line* y clases *on-line* gratis.

En resumen, las empresas existentes en el mercado no están posicionadas para competir con “Centro Protocolo”, ya que la característica similar de la oferta existente es la estandarización de sus productos que los sitúa como impersonales. Ver el anexo 6.

Las principales fuentes secundarias consultadas para la presente investigación han sido: Ambient Insight, consultora especializada en *e-Learning*, así como las páginas web de la oferta existente en el rubro, como lo muestra el anexo. Y dos entrevistas a expertos. Freddy Linares, especialista en e-Commerce; y Fernando Casafranca especialista en operaciones web y usabilidad.

2.2 Investigación concluyente

Para conocer el mercado se determinó diseñar una encuesta, para encuestar a usuarios de internet, hombres y mujeres de 25 a 60 años de edad, de los niveles socioeconómicos B y C, entre ellos estudiantes, profesionales y ejecutivos. Ver Anexo 1.

Para llegar a internautas, la encuesta fue realizada y desplazada vía internet. Se utilizaron herramientas en redes sociales: Google+ y Facebook; que por defecto permitieron un oportuno muestreo de bola de nieve gracias a la difusión de la encuesta que se desplazó por analogía a través de la red de contactos de los encuestados.

Este método de muestreo, que corresponde al método no probabilístico de conveniencia; fue realizado por 103 personas. La muestra se encuentra entre 25 y 63 años, todos profesionales que trabajan en la actualidad, 100% internautas, 72% mujeres, 28% hombres, y el 90% ha realizado compras *on-line*. La mayoría pertenece al nivel socioeconómico C. La investigación determinó que el 100% considera importante el adquirir conocimientos de etiqueta social y protocolo.

El 69% cree que quien desconoce las normas de etiqueta siente vergüenza de ello. Dado este precedente, se desprende la respuesta de la mayoría que dice no sentirse inseguro, por el contrario, afirma seguridad y confianza en el tema, y a la vez sí tomarían clases de etiqueta y protocolo con la finalidad de conseguir aceptación y respetabilidad de su entorno. Ver Anexo 2.

El curso que genera más interés es “Negociando en el extranjero: habilidades de multiculturalidad”.

De tomar clases de etiqueta, el 62% prefiere clases *on-line*. Casi la mitad de los encuestados estarían dispuestos a pagar 400 dólares, y el 68% preferiría llevar clases durante un mes. Ver el Anexo

3. Selección de mercados

Determinada la cantidad de encuestas se procedió a publicar el documento en las redes sociales Google+ y Facebook, en perfiles de personas de distinta ocupación, edad y condición socioeconómica, con el fin de conseguir el muestreo de bola de nieve, esto incluye: usuarios de internet, potenciales usuarios de *e-Learning*, entre 25 a 63 años de edad, activos en el ámbito laboral.

4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se utilizaron fuentes secundarias de usuarios de internet en el Perú y sus preferencias en red.

El Perú cuenta con 5,8 millones de usuarios *on-line*, de los cuales 5,1 millones tienen Facebook, y pasan el 97% del tiempo de conexión en las redes sociales, estando por encima del promedio mundial en horas por visitante, relevante información ya que en el Perú el 56% de compradores *on-line* llega a las páginas de venta vía redes sociales.¹¹ El 7% de la población peruana realiza compras *on-line*, de los cuales el 79% adquiere productos, 33% adquiere servicios, 8% cupones de descuento y 7% aplicativos para dispositivos móviles.¹²

La cifra de *e-Commerce* en el Perú representa el 1,5% del total de Latinoamérica, con un gasto promedio de US\$ 120 por usuario.¹³

5. Conclusiones

De la fase exploratoria, el crecimiento de *e-Learning*, *e-Commerce*, el aumento de la tecnologías de información y la penetración de internet móvil en el país dan un escenario de oportunidades para el presente Plan de Negocio.

De la fase concluyente, el poco conocimiento y ambigüedad de los buenos modales representan una amenaza, implica la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo como se trata de un muestreo no probabilístico y realizado por conveniencia, es recomendable a futuro realizar una nueva encuesta, siguiendo los parámetros estadísticos adecuados, que nos den el grado de confianza deseado.

¹¹ Fuente: ComSocre

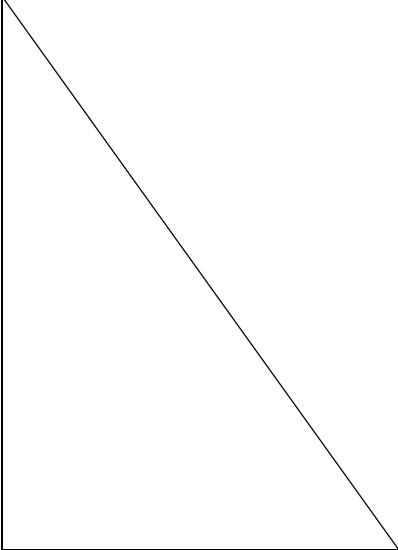
¹² Fuente: Estudios Multicliente 2013, Consultora Arellano Marketing.

¹³ Fuente: SafetyPay.

Capítulo IV. Plan estratégico

1. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz de FODA cruzado

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personalización de la oferta como valor agregado. 2. Proporciona privacidad al 100%. 3. Versatilidad para poder hacer las clases desde cualquier lugar donde haya una computadora, <i>tablet</i> o <i>smartphone</i>. 4. Recurso humano altamente calificado, con experiencias en altos cargos ejecutivos o diplomáticos que reflejen el nivel de excelencia. 5. Desarrollo permanente de productos de aprendizaje. 6. Flexibilidad y libertad para elegir los horarios de clases. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso recurso humano en el país con reconocimiento en el sector o con poca experiencia. 2. Falta de presupuesto para implementar una plataforma de <i>e-Learning</i> propia. 3. Limitada capacidad de inversión en publicidad e <i>e-marketing</i>. 4. Ausencia de local comercial físico. 5. Engorroso proceso de monitoreo de clases y coordinación con profesores
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La ambivalencia de reglas de comportamiento social. 2. Crecimiento de <i>e-Learning</i> en la región. 3. El comercio virtual crece por el desarrollo de mecanismos de seguridad en los pagos. 4. El aumento de tecnologías de la información y la facilidad para acceder a internet potencia este tipo de mercado. 5. Reducción costo de tecnologías. 6. Penetración de internet móvil. 7. Poca oferta local de <i>software</i> que demanda importación. 	<p>FO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración de mercado con estrategias de diferenciación. 2. Desarrollar nuevos mercados, introduciendo nuevos idiomas. 	<p>DO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de cultura organizacional e identificación del personal, para trabajar en equipo. 2. Desarrollar un excelente programa de <i>e-marketing</i> con optimización de recursos. 3. Elaborar una agenda de estrategias progresiva para evaluar resultados, aprender y corregir.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El bajo costo para implementar un negocio de <i>e-Learning</i> permite ingreso de competidores. 2. El bajo nivel socio-cultural de la población impide el reconocimiento y distinción de la buena educación. 3. Bajo salario en la región. 4. Escaso personal profesional calificado. 	<p>FA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar los precios. 2. Buscar nichos de clientes potenciales de alta rentabilidad. 3. Preparar planes de contingencia frente al deceso de personal docente. 	<p>DA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones, así como el plan estratégico de la empresa. 2. Formación de profesores de remplazo.

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Visión

Ser reconocidos como la mejor escuela de etiqueta social empresarial y protocolo *on-line*, al brindar a los usuarios un contenido educativo de excelencia, con una metodología única en el mercado, personalizada con tutores privados que otorgan confidencialidad y discreción, con alcance a nivel nacional e internacional.

3. Misión

Mejorar el nivel socio-cultural de individuos, con el compromiso ético y responsable para manejar el contenido que conformará la base de la enseñanza y asesoría personalizada en forma privada de las maneras correctas de conducirse en sociedad, con la finalidad de contribuir a la vida y desarrollo de la urbanidad y las buenas costumbres.

4. Objetivos estratégicos

- Posicionar a Centro Protocolo como el líder en enseñanza *on-line* de etiqueta y protocolo, generando una imagen de excelencia y asertividad en el mercado peruano a corto plazo y al mercado latinoamericano en mediano plazo.
- Contar con personal calificado, para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- Obtener un 10% de rentabilidad anual neta en el segundo año.
- Tener a Alianzas con tres entidades, para capacitar a su personal por los próximos tres años.

5. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Centro Protocolo será la diferenciación enfocada tanto en la forma como en el fondo de los productos y servicios educativos que se impartirán vía *on-line*, teniendo como principal característica la constante presencia de factor humano, que genera un clima de reciprocidad, logrando una clase con retroalimentación en tiempo real, que busca absolver las dudas puntuales de los clientes. A esta característica se suma la individualización personalizada de la clase dictada en formato de tutor privado, donde un solo alumno tiene a su disposición un profesor, quien guiará al alumno por el camino del aprendizaje de todas aquellas maneras necesarias para interactuar, con propiedad, en sociedad.

Como este sistema está dirigido a un grupo objetivo que no desea hacer de conocimiento público su falta de instrucción sobre la correcta manera de comportarse en distintas situaciones de interacción social, este tipo de estrategia se ajusta a los requerimientos de un segmento desatendido y evita poner en una situación incómoda y bochornosa a los usuarios.

5.1 Diseño de la Propuesta de valor

La propuesta de valor de Centro Protocolo hacia el mercado se define por:

- La excelencia en el servicio: el personal de Centro Protocolo tendrá un trato diferencial con el alumno, generando empatía y motivación.
- Flexibilidad, personalización y confidencialidad- ventaja competitiva.
- La conveniencia: pilar de la propuesta de valor que amplía el mercado objetivo, que son personas que necesitan progresar social y profesionalmente, que requieren ampliar sus conocimientos con reglas de refinamiento conductual que les provea seguridad y apalancamiento a niveles superiores en ámbitos académicos, laborales y sociales, que pueden hacer uso del servicio desde cualquier parte del mundo donde encuentren con acceso a una computadora y a conexión de internet.
- El servicio postventa: otorgar todo el soporte necesario para apoyar al cliente en lo que necesite para poder optimizar su experiencia en el uso del servicio. El compromiso después de la venta consistirá en asistirlo con soporte técnico, manejo de aplicaciones, guía de cursos, absolver cualquier duda y buscar dar solución a quejas. La idea que transmitirá es “estamos siempre contigo y te asistiremos”, con ello no solo se logra la fidelización de los clientes, también se crean diferencias sostenibles con la competencia que se pueden mantener en el tiempo.

5.2 Análisis de la Cadena de valor

Gráfico 2. Cadena de Valor



Fuente: Wordpress 2016.

Si bien la organización todavía no ha iniciado sus actividades, se ha incluido el análisis de la cadena de valor en el plan estratégico con el objetivo de identificar tanto las áreas primarias y de apoyo de la organización, que por su vinculación con la idea de negocio y el modelo de negocio propuesto deberán concentrar el desarrollo de recursos y capacidades.

En ese sentido se han identificado las siguientes áreas:

- Operaciones: Las actividades de esta área deberán asegurar la calidad y oportunidad del servicio, así como su flexibilidad.
- Marketing, con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio a través de un crecimiento ordenado, el área de marketing y ventas, deberá desarrollar la debida investigación de mercado para identificar clientes tanto a nivel corporativo como a nivel individual. Así mismo el servicio pos venta.
- Recursos Humanos, reclutamiento, selección y capacitación de los docentes y asesores de ventas son procesos claves a desarrollarse dentro de esta área, ya que el recurso humano es una fuente indiscutible de generación de la ventaja competitiva en el modelo planteado.
- Desarrollo Tecnológico, la distribución del servicio se realiza a través de internet, en base a la utilización de una plataforma de e-Learning. Las características de la industria de e-Learning, han hecho que surjan empresas especializadas en brindar soluciones óptimas por ello se toma la decisión de tercerizar dicha plataforma, siendo de vital importancia la selección del proveedor.

5.3 Fuentes de Ventaja competitiva

Tabla 2: Análisis VRIO

Recurso Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Selección de personal	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Gestión de Recursos Humanos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Motivación del personal	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Excelencia en el diseño de la interfaz	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Servicio post venta	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Servicio Privado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Investigación de mercados	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Seguimiento a Clientes	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja temporal
Análisis de Satisfacción de los clientes	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Propenso a la Innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Liderazgo y visión	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible

Elaboración propia, 2016.

5.4 Ventaja competitiva

A través de un personal altamente capacitado y motivado y de una plataforma virtual lograremos llegar a los clientes que identifiquen en el aprendizaje de etiqueta social y buenos modales un complemento a sus capacidades que les permita una superación profesional, identificado el factor de confidencialidad como elemento clave en el servicio al cliente, brindaremos un servicio flexible, personalizado y confidencial

6. Estrategia de Crecimiento

Gráfico 3: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Wordpress 2016

En base a la Matriz de Ansoff, en el presente proyecto se optan por dos estrategias de crecimiento. La primera de ellas es la estrategia de penetración. La penetración de mercado se logrará ampliando la cartera de clientes, llegando dentro del sector institucional a mas empresas, tanto grandes, medianas y pequeñas. Como se verá en el plan de Marketing, se han diseñado paquetes para 20 ejecutivos/ alumnos para el caso de empresas grandes, 10 en empresas medianas y 5 en empresas pequeñas. Se espera que las empresas envíen a su personal de manera gradual a las capacitaciones, por lo tanto se esperan compras repetidas. En el mismo sentido también se espera llegar a nuevas empresas y que las misma contraten nuestros servicios. En el caso de los clientes individuales, la compra repetida no es una opción, por lo tanto la penetración se da a través de nuevos clientes.

La segunda estrategia de crecimiento, es la estrategia de desarrollo de mercado. Los mercados de Brasil y China han sido seleccionado con tal fin. Ambos mercados han sido seleccionados por se mercados emergentes. Los mismos que se caracterizan por el ensanchamiento de su clase media, el incremento de su poder adquisitivo y una penetración media de Internet. Esta estrategia, recién entraría en práctica a finales del tercer año, por lo tanto no será presentado en el flujo presentado en el capítulo financiero.

7. Estrategia de Colaboración:

De acuerdo al principio de Pareto, el 80% de nuestros ingresos dependerán del 20% de nuestros clientes. En base a ello el segmento institucional de nuestras ventas resulta crucial para el crecimiento de nuestra empresa, es por ello que resulta crucial generar relaciones a largo plazo con grandes empresas dentro de nuestro mercado que se caractericen por tener una organización ancha en el nivel medio de su estructura, y que desarrollen servicios que requieran la interacción de su personal con los clientes, y por lo tanto requieran nuestros servicios.

Inicialmente se han identificado a las empresas bancarias, compañías de seguros y AFP . Así como instituciones del Estado, lo cual incluirá convertirse en proveedor del Estado. Con esas empresas se buscará un acercamiento y la firma de convenios que en base a tarifas especiales asegure un flujo de alumnos a nuestra organización.

Desarrollar mercado a nivel internacional con la introducción de dos idiomas: portugués, para entrar a Brasil, país que cuenta con mayor número de internautas y representa el 59% de usuarios de *e-commerce* de la región latinoamericana¹⁴; y chino mandarín para entrar a la República China.

¹⁴ Rosendo Gonzales (2012).

Capítulo V. Plan de *Marketing*

1. Análisis de mercado

Tabla 3. Análisis de mercado

Mercado potencial	Hombres y mujeres entre 25 y 65 años.
Mercado objetivo	Hombres y mujeres entre 25 y 65 años de los sectores socio-económicos B , C y D+
Mercado meta	Hombres y Mujeres entre 25 y 65 años preocupados por el ascenso social, de los niveles socioeconómicos B, C y D+

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Objetivos del Plan de marketing

Tabla 4. Objetivos del plan de marketing

Descripción	Indicador	Tiempo			Herramienta
		Año 1	Año 2	Año 3	
AUTOSOSTENIBILIDAD - Lograr metas de ventas	Ventas reales sobre ventas proyectadas	90%	95%	99%	Estado de pérdidas y ganancias.
CRECIMIENTO EN VENTAS - Firmar convenios corporativos -Ser proveedor del Estado	Número de convenios firmados Inscripción en el OSCE Número de clientes que son Instituciones del Estado.	4 0	4 1 4	4 4	Marketing, informe de ventas.
POSICIONAMIENTO - Crear recordación de imagen y marca.	No de clientes que recuerden como líder a Centro Protocolo	0	70%	85%	Encuesta
SATISFACCIÓN	No de clientes corporativos satisfechos/ total de clientes corporativos. No. De Clientes individuales/ total de clientes individuales.	90% 90%	95% 92%	99% 95%	Encuesta de Satisfacción
FIDELIZACIÓN	No de clientes corporativos/ total de clientes corporativos	90%	100%	100%	Control interno

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Segmentación

Considerando que nos estamos enfocando en dos segmentos de mercado, uno de personas individuales y el segundo institucional, debemos generar dos segmentaciones; la primera corresponde la segmentación a nivel individuos, mientras que la segunda es una segmentación a nivel empresas. Para lograr la segmentación se concentró la atención en un sector concreto del mercado. Usuarios de Internet, hombres y mujeres que realizan transacciones comerciales vía *on line*, y consuman productos y servicios que sumen valor para conseguir mejor posición social y laboral.

Tabla 5. Variables de Segmentación mercado de personas.

Variables de Segmentación mercado de personas.		
Demográfico	Genero	Masculino y femenino
	Edad	18+
	Ingresos	NSE B, C+, C
	Ocupación	Profesionales
	Clase social	NSE B, C dispuestos a pagar mayor precio por el servicio
Psicográfico	Personalidad	Emprendedores
	Estilo de vida	Sofisticado, preocupados por el contexto social
Conductual	Tasa de uso	Consumidores de productos que determinen clase social
Geográfico	Lugar de Residencia	Global

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 6. Segmentación mercado industrial

Variables de Segmentación mercado industrial		
Variables Demográficas	Ubicación geográfica	Lima
	Sector industrial	Servicios, especialmente banca, seguros y AFP.
	Tamaño de empresa	Grande, mediana y pequeña.
Variables de operativas	Uso del producto	Empresas enfocadas en servicio y atención al cliente y que busquen generar capacidades blandas en su personal
Enfoque hacia la compra	Búsqueda de relaciones a largo plazo con proveedores.	Enfocada en proveedores de servicios de calidad.
Factores de Situación	Que necesitan servicios de manera continua.	Invierten en la capacitación de su personal.
Características personales del comprador.	Aversión al riesgo, meticulosidad, etc.	Empresas con posicionamiento basado en la excelencia del servicio

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Posicionamiento

El posicionamiento de Centro Protocolo gira en torno al perfil del consumidor. Se sabe que el cliente busca cubrir la necesidad de adquirir conocimientos para alcanzar maneras refinadas, por lo que el posicionamiento deberá transmitir una imagen élite y de confidencialidad, por medio de la opción de la personalización de la oferta. A su vez, será importante que el cliente perciba un ambiente de discreción en el cual no se sienta avergonzado por lograr su objetivo: superarse. En resumen, el posicionamiento se formará a partir de la experiencia en el servicio que busque la total satisfacción del cliente cubriendo los puntos antes mencionados.

5. Postura competitiva

La postura competitiva de este negocio es la de Líder, debido a que las empresas existentes en el mercado no son competencia directa, ya que no operan *on line*. La postura escogida sigue una estrategia de aumento de la demanda actual, donde protege y expande su participación en el mercado. Para atender esa demanda el producto tendrá propiedades como flexibilidad, credibilidad y elegancia, que son los puntos débiles de los competidores.

6. Estrategias de la mezcla de *marketing*

6.1 Producto- servicio

Centro Protocolo es una plataforma on-line que brinda servicio de *e-Learning* en materia de protocolo. Opera a través de internet, a través de un aula de clase virtual, donde las personas podrán contar en tiempo real con la enseñanza de profesores reconocidos en el rubro, otorgando un servicio integral de asesoría personalizada de acuerdo a la demanda del cliente.

Objetivo

Brindar al usuario herramientas que permitirá a los usuarios incrementar y mejorar sus conocimientos en materia de reglas de urbanidad; gracias a esto estarán preparados para conducirse de manera adecuada en los diferentes ámbitos con exigencia y alto nivel donde se desenvuelvan.

Centro Protocolo comercializará el servicio de educación, a través de los siguientes productos:

- Programa de etiqueta social y protocolo corporativo para empresarios y ejecutivos.
- Programa de etiqueta social para ejecutivos.

Que están diseñados con los siguientes cursos para atender a la demanda de los clientes.

- Protocolo y etiqueta social para empresarios y ejecutivos: el arte de ser asertivo conduciéndose en ceremonias oficiales, reuniones formales e informales, traslados en autos.
- Protocolo *wine*: conocimiento, experiencia y cata.
- Etiqueta y excelencia en la mesa. Desarrollado en una gran idea que combina las reglas para hacer uso correcto de cada utensilio, de la mano de una buena actuación en cuanto al ritmo, postura y la forma en que las personas toman sus alimentos.
- Negociando con el extranjero: habilidades protocolares en multiculturalidad.
- Netiquette: el arte de comunicarse apropiadamente vía telefónica, escrita y electrónica.

Características

Los cursos combinan las siguientes modalidades:

- Lecciones en línea: Que se imparten a través de herramientas de estudio como documentos, videos, juegos y actividades.
- Tutoría presencial: A través de herramientas multimedia como video conferencias, o salas de conversación, el alumno tendrá en tiempo real la enseñanza de los cursos. De esta manera la clase

es personalizada, con opción a resolver dudas en el momento.

- Tendrá el mejor nivel tecnológico, que permita un acceso rápido de los usuarios.
- El diseño del portal será hecho con estrategia de teoría de la imagen para agradar, captar al cliente con un modo limpio de asimilar la información.
- Proporcionará artículos de interés alusivos a temas vinculados a la elegancia, vinos y el buen vivir como estrategia para generar valor agregado.
- Utilizará instrumentos para asegurar una buena retroalimentación con los clientes, como chat, correo electrónico y central telefónica.

Estrategia

Centro Protocolo engrana su círculo del éxito proporcionando a sus clientes un minucioso servicio de pre y postventa, asistencia y monitoreo de forma directa, contando con servicio de central telefónica para atención al cliente.

Niveles de producto

Producto básico: Servicio para vender por internet.

Producto Real: Página web.

Clasificación del producto: Intangible.

Ciclo de vida

-Centro de Protocolo se ubicaría recién en la etapa de introducción.

-El mercado existente no registra a los competidores existentes como fuertemente posicionados en el sector de *e-Learning*.

6.2 Precio

Objetivo

Lograr posicionamiento en el mercado de clases virtuales de protocolo y etiqueta social como los autores de excelencia en refinamiento de maneras.

Estrategia

La estrategia de precio de Centro Protocolo es la Estrategia de recompensa, haciendo uso de la referencia precio alto- calidad alta, de este modo el precio se encontrará por encima de la media respecto a la competencia. El precio se ha fijado inicialmente en 249 dólares por el paquete de

cursos, el mismo que ha sido definido tanto en función a las respuestas obtenidas de la encuesta obtenida en el estudio de mercado, como también en base al *benchmarking* con la competencia.

Tácticas

- Descuentos corporativos.

Centro Protocolo contemplará un margen de descuento a nivel corporativo. Cuando una entidad realice una compra por paquete para un número determinado de empleados, mayor a diez personas.

- Alianzas con bancos para descuentos.

Se otorgará un porcentaje de descuento cuando el pago se efectúe con una tarjeta de crédito determinada en previo acuerdo con la entidad bancaria.

6.3 Plaza

Centro Protocolo ofrece un servicio virtual, siendo el único canal de distribución Internet, a través del uso de una plataforma de *e-Learning*, cumpliendo con los objetivos de flexibilidad, confidencialidad, y personalización.

La estrategia es vender el servicio educativo como un producto para ascender socialmente. Teniendo en cuenta el alcance mundial de internet, se espera llegar a los usuarios que sin importar ubicación geográfica, lejos o cerca de los beneficios de las grandes ciudades, anhelan una superación personal.

En primera instancia está enfocado al mercado peruano y posteriormente otros mercados latinoamericanos que presentan las mismas características del anhelado ascenso social. Los países latinoamericanos presentan culturas con similitudes, buscando cultivarse de diversas maneras para ser aceptados entre las clases dominantes, teniendo como ejemplo el refinamiento de la zona europea con más glamur: Francia e Italia.

6.4 Promoción

El objetivo de la Promoción es influir positivamente sobre el comportamiento del consumidor en relación con el Centro Protocolo, haciendo conocida la marca, difundiendo la oferta en busca de una respuesta positiva del consumidor, con la intención de generar, en el público objetivo, impacto y curiosidad por conocer este sistema personalizado y sus beneficios, y crear una relación

favorable con instituciones que podrían ser clientes potenciales en niveles corporativos.

Dada la naturaleza y estructura de desarrollo de Centro Protocolo, el Plan de *Marketing* está orientado a desarrollarse fundamentalmente con herramientas de *e-marketing*, lo que involucra las técnicas de uso de internet para promocionar y vender productos y servicios, como estrategias y tácticas de mercadotecnia en línea.

Se buscará abordar el mercado a través de medios masivos electrónicos, con un despliegue estratégico que asegure la presencia de la marca en los sitios adecuados.

Tanto en el momento de lanzamiento del producto, como en las fases posteriores, se prestará especial atención al momento cero de la verdad - ZMOT (*zero moment of true*),¹⁵ concepto que explica el nuevo comportamiento de compra generado por consumidores *online*, que es el preciso momento que el cliente busca en internet la información acerca del producto e, instantáneamente, se decide a hacer la compra. Ver Anexo 5.

“Centro Protocolo” se dará a conocer mediante las útiles herramientas que se emplean en el esquema del *e-marketing*. De esta manera se espera promocionar la web en las vías adecuadas, especializadas llegando al objetivo planteado.

En relación al mercado Institucional, tanto privado como público, serán labores tanto del gerente general como del gerente comercial, el acercarse a las empresas e instituciones y generar las estrategias para lograr las alianzas y la fidelización planteados como objetivos estratégicos.

Herramientas de *e-marketing* a utilizar:

- *Mailing*

Recaudar direcciones electrónicas en distintos puntos, para crear base de datos que será utilizada para enviar artículos de interés público con publicidad inmersa de “Centro Protocolo”.

- *Social media marketing* o redes sociales: Facebook y Twitter

Edificar páginas de “Centro Protocolo” en Facebook y Twitter.

¹⁵ *Zero moment of true*, herramienta de marketing descrita en el libro electrónico lanzado por Google, que aborda como captar consumidores a través de internet.

- *Webmercials*¹⁶ en Youtube

Spots publicitarios con alto nivel de recordación, enfocados en 2 sentimientos:

1) Vergüenza de no tener modales.

2) Temor en ser objeto de burla.

Haciendo uso del recurso de comedia, para recordación.

- Intercambio estratégico de *banners* con otros *web sites*

A través de alianzas estratégicas, Centro Protocolo buscará socios promocionales que brinden un espacio para anunciar en sus portales, bajo el compromiso de brindarles el mismo servicio de anunciar sus *banners* en el propio.

- Mercadotecnia en buscadores

Ingresar al buscador Google, ya que es quien realiza el 65% del total de las búsquedas en internet. Al aparecer en el buscador más importante de internet, los demás buscadores, como Yahoo, automáticamente incluyen el contenido.

7. Cronograma de actividades de Marketing

- Elaboración del material de comunicación y promoción.

Webmercials.

Spots de audio.

Diseño de material visual: *flyers* electrónicos y *banners* publicitarios.

- Generar tráfico de las páginas en Facebook y Twitter.

Promocionar en Facebook la *fanpage* de “Centro Protocolo” a través de expertos mediáticos.

Colgar material que despierte interés en Twitter para obtener seguidores en esa red social.

- Campaña publicitaria en los medios acordados.

Colgar los *webmercials* en canales de Youtube y Facebook.

Crear *links* de acceso a la publicidad a través de otras páginas web.

- Lanzamiento de la marca.

Conferencia de prensa con cobertura de los medios de comunicación más relevantes.

¹⁶ *Webmercials*: término que combina las palabras comercial y web.

El presupuesto del Plan de *Marketing* contempla el costo de las actividades a realizar. Se trata de un presupuesto agresivo ya que la inversión en Marketing no decrece con el tiempo, sino se mantiene.

8. Presupuesto de *marketing*

Tabla 7. Presupuesto de Marketing

CONCEPTO	DEFINICIÓN	COSTO
Videos publicitarios	Video, audio y fotografía	1000
Spots radiales	Material y pauta radial	4,800
Papelería	Cooperativa	100
Folletería	Publicidad impresa	100
Total		2,712

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

1. Objetivos y estrategias de Operaciones

El objetivo principal es brindar un servicio de calidad., siendo así necesario velar por el cumplimiento eficaz de todos los procesos que intervienen en la construcción del servicio, para velar por el buen funcionamiento de este. Asimismo, respetar una secuencia específica, cronológica que busque coherencia tanto en la optimización de tiempo como de los recursos.

Tabla 8. Objetivos del Plan de Operaciones

Descripción	Indicador	Tiempo			Herramienta
		Año 1	Año 2	Año 3	
Posicionamiento -Calidad <ul style="list-style-type: none">- Mantener la interfaz, en términos de excelencia.- Lograr un servicio de venta y post venta Premium.	Cero caídas del sistema Resolución de requerimientos con respuesta inmediata.				Encuesta de satisfacción de uso de interfaces/ productividad / usabilidad.
Costo - Reducir y optimizar los costos operativos.	Reducción de costos operativos/ costos totales.	1%	1%	1%	Balance.
Flexibilidad <ul style="list-style-type: none">- Compatibilidad de uso en dispositivos electrónicos.- Acceso a cualquier hora.- Facilidad de uso en cualquier punto donde haya Internet.	Clientes satisfechos/ Total de encuestados	90%	92%	95%	-Encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia 2016

2. Diseño del producto y/o servicio

2.1 Modelo de usabilidad de la página

2.1.1 Diseño de la tecnología web

La interfaz de la página web de Centro Protocolo será diseñada bajo el concepto de usabilidad como un atributo de calidad que mide la facilidad de uso de las interfaces web.

La selección y adopción de los sistemas se enfoca en mejorar la compatibilidad entre el objeto diseñado y su usuario, logrando la adaptación de los sistemas a los usuarios. Para ello se seguirán pautas de diseño para los elementos interactivos, pautas de diseño para presentación de datos, pautas de diseño para secuencia de control de la aplicación y aseguramiento de la información.

2.1.2 Características del diseño

Con el propósito de cumplir los objetivos antes mencionados, la interfaz de Centro Protocolo tendrá las siguientes características que definen la calidad de la interfaz:

- Simplicidad y equilibrio visual.
- La diagramación será minimalista, creando una sensación de limpieza, para facilitar la navegación en la interfaz y la lectura secuencial de su contenido.
- El concepto de la empresa estará representado con los significantes de los colores utilizados, que son: verde, blanco y negro, generando: armonía, sobriedad, confianza y elegancia.
- Presencia de factor humano: en todo momento se colocará referencias de factor humano, que simbolicen profesores, tanto en fotos como en videos, y en video conferencias en tiempo real.
- Navegación instintiva y predecible, con iconografía asertiva.
- Material multimedia interactivo: videos, chat, video conferencias.
- Material didáctico digital, a través del entretenimiento: rompecabezas, pupiletras, ahorcado, test de conocimientos.

2.1.3 Objetivos del diseño de la tecnología web

Facilidad de aprendizaje: facilidad con la que nuevos usuarios desarrollan una interacción efectiva con el sistema o producto. Está relacionada con la predictibilidad, sintetización, familiaridad, la generalización de los conocimientos previos y la consistencia.

Facilidad de uso: facilidad con la que el usuario hace uso de la herramienta, con menos pasos o más naturales a su formación específica. Tiene que ver con la eficacia y eficiencia de la herramienta.

Flexibilidad: relativa a la variedad de posibilidades con las que el usuario y el sistema pueden intercambiar información. También abarca la posibilidad de diálogo, la multiplicidad de vías para

realizar la tarea, similitud con tareas anteriores y la optimización entre el usuario y el sistema.

Robustez: es el nivel de apoyo al usuario que facilita el cumplimiento de sus objetivos. Está relacionada con la capacidad de observación del usuario, de recuperación de información y de ajuste de la tarea al usuario.

Proceso de desarrollo: construcción y evaluación de interfaces.

Enfoques de diseño: bases del diseño gráfico (tipografía, color, etc.), ingeniería de *software*, análisis de tareas.

Técnicas y herramientas para la implementación: técnicas de *prototipado*, *toolkits* de diálogos.

Técnicas y métodos de evaluación: productividad, evaluación de usabilidad.

Sistemas ejemplo y casos de estudio: se tomó como muestra el diseño secuencial de operatividad de Open English.

2.1.4 Evaluación de usabilidad

Se realizará una evaluación de usabilidad a posibles usuarios para determinar el empleo de la página web. En el proceso de diseño, será de suma importancia la participación del usuario que proporcionará información para determinar en qué medida el producto se va ajustando a las necesidades y a las expectativas creadas.

La evaluación de usabilidad medirá los siguientes criterios:

- Facilidad de aprendizaje: si el usuario puede comenzar rápidamente su trabajo.
- Eficiencia: productividad.
- Facilidad de memorización: si requiere o no requiere re-aprendizaje.
- Errores: tipos.
- Satisfacción subjetiva.
- Diversión.
- Motivación.

2.2 Construcción de la página web

Convocatoria a los especialistas que estarán a cargo de la construcción y programación de la plataforma. Un equipo conformado por un ingeniero de sistemas, un diseñador gráfico y el

administrador del contenido realizarán la construcción de www.centroprotocolo.com, ceñidos a los requerimientos de usabilidad.

Para acceder a la página web de Centro Protocolo, los usuarios ingresarán a través de la dirección <http://www.centroprotocolo.com> que los conducirá a la página de inicio, la cual cuenta con una barra de menú para desplazarse a las demás páginas.

Gráfico 4. Página de inicio



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Página 2: Así funciona**

Cuenta con un video demostrativo alineado al lado izquierdo, que se activa de manera opcional, explicando de manera detallada en qué consiste el curso, cómo funciona, y cuáles son sus beneficios.

Gráfico 5. Página 2 Así funciona



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Página 3: Cursos**

Contenido de cada curso. Demostración inductiva a través de video explicativo de cada uno.

Gráfico 6. Página 3 Cursos



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Página 4: Comenzar el curso**

Métodos de pago y enlace a plataforma *e-Learning*.

- **Página 5: Contacto**

Aparece una pantalla con un formulario para llenar que requiere los datos del usuario y la formulación de sus preguntas. Además, se dan a conocer los teléfonos de atención al cliente

y horarios de contacto.

Gráfico 7. Página 5 Contacto



Fuente: Elaboración propia 2016.

2.3 Selección y diseño del contenido de los cursos

Se diseñará la oferta. La selección del contenido, la programación y coordinación y estimado de duración de las clases de dictado de la siguiente lista de cursos:

- Ceremonial, etiqueta y protocolo empresarial
El protocolo general de los actos. Presidencia de los actos y el puesto de honor. Presidencia estática. Presidencia dinámica. Cesión de presidencia. Precedencia.
- Sistematización de actos empresariales
Inauguraciones. Primera piedra. Conferencias. Presentaciones. Entrega de premios. Actos institucionales y otros tipos de actos. Símbolos nacionales. Atributos presidenciales. Los símbolos de la empresa.
- Protocolo escrito
Tarjetas. Invitaciones. Papelería protocolar básica. Libro de honor o *Guest Book*. Esquelas. Invitaciones. Lista de invitados. Diseño. Tratamiento a las autoridades y personalidades.
- Netiquette
Reglas fundamentales. Puntos esenciales para establecer una correcta comunicación. Cortesía en teléfono celular. Tratamiento adecuado en el uso de correspondencia en medios electrónicos.
- Organización de viajes de negocios

Relaciones internacionales de la empresa y *multiculturalidad*. Regalos de la empresa. Especiales. Corporativos. Publicitarios. Motivos para regalar. Cómo y cuándo.

- Etiqueta social

Comidas. Reglas básicas. Ubicación de los anfitriones a la mesa. Sistemas de ubicación de comensales a la mesa. Planos de mesa. Puesta de mesa. El arte de saber estar en una mesa. Postura. Manejo de cubiertos. Restaurante: su ABC.

- Importancia del saber estar

Comportamiento en público. Saludos. Presentaciones. Presentaciones en la empresa. Presentaciones en la vida social. Ciertas fórmulas de cortesía. Etiqueta en diferentes actos. Etiqueta masculina. Etiqueta femenina.

- Protocolo *wine*

Vinos, bebidas y copas. Clasificación y tipos de uva. Diferencias entre servicio de restaurante y protocolar. Degustación. Correspondencia de vinos y comidas. Formas de servirlo. Cata.

- Planificación gastronómica

Elaboración de tipos de menús según los eventos. Formatos. Cálculo gastronómico. Tratamiento de servicio y personal.

3. Diseño de los procesos

3.1 Selección de personal docente

Centro Protocolo hará una búsqueda de egresados de escuelas de etiqueta y protocolo, de distintas partes del mundo de habla hispana, a fin de contactarse con ellos para ofertar la plaza de trabajo. Concertará una entrevista y un examen de aptitudes vía *on-line*. Se evaluarán los resultados y se seleccionará a los que obtengan mayor puntaje en ambos procesos.

3.2 Venta y postventa

Centro Protocolo contará con herramientas de comunicación para asesorar al cliente respecto a la venta y brindar un servicio postventa. Permitirá el contacto de asesores y usuarios en forma instantánea con solo apretar un botón en la misma pantalla, sirviéndose de herramientas como el servicio gratuito de video conferencia que brinda Skype, y Hangout de Google. El flujograma del proceso de venta se muestra en el Anexo 3.

3.3 Desarrollo de clases

Para operar esta modalidad, Centro Protocolo prestará los servicios de alquiler de uso de una plataforma *e-Learning*, que proporcionará todas las herramientas necesarias para llevar a cabo la educación a distancia de forma interactiva.

4. Programación de las operaciones de la empresa

4.1 Convocatoria de personal

En primer lugar, se convocará un equipo para la adquisición de *software*, *hardware* y servicio de telecomunicaciones. Posteriormente a la plana docente.

4.2 Elaboración del contenido

Según la selección y diseño de este, se elaborarán las clases de acuerdo a temario.

4.3 Confección del material publicitario

Mandar a hacer los anuncios a especialistas, como casas realizadoras de publicidad, *Spots* audiovisuales, fotos, material gráfico digital como *flyers* y *banners*, y artículos de interés público con publicidad inmersa, así como consejos y pequeñas reseñas de interés para las redes sociales.

4.4 Lanzamiento de Centro Protocolo

Centro Protocolo gestionará la contribución de auspicios necesarios para llevar a cabo algunos de los planes de promoción. Dicha contribución consistirá en recibir productos o servicios de algunos auspiciadores en el evento de lanzamiento de la marca, en las publicaciones de artículos con fines promocionales en importantes medios de comunicación escritos como periódicos y revistas. Esta contribución tiene un estimado cuantificable, que se traduce en un ahorro del costo del bien recibido.

- Envío de invitaciones al público y a los medios de comunicación.
- Recepción de invitados: recaudación de correos electrónicos.
- Presentación al público y a los medios de comunicación.
- Exposición de material audiovisual.
- Cena.

5. Actividades preoperativas

Se ha contemplado un periodo de seis meses de etapa pre operativa.

5.1 Reserva y registro del dominio

Hacer la búsqueda y registro de nombre: “Centro Protocolo” en Indecopi. Hacer la reserva del dominio www.centroprotocolo.com en la Red Científica Peruana.

5.2 Establecimiento de marco legal

Los términos y condiciones para el uso del servicio. Los contratos para el personal

6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

El presupuesto de la inversión está distribuido en:

Tabla 9. Presupuesto de inversión y gastos pre operativos.

	Concepto	Unidad	US\$ Monto unidad	US\$ Total
Inver- sión	Construcción de página	1	850	850
	Equipo de cómputo	2	2.200	4.400
	Constitución de empresa	1	280	280
	Registro de patentes	1	353	357
	Otros costos pre operati- vos*		77,534	77,534
Total			81,217	81,217

*Corresponde a 6 meses de alquileres, sueldos y salarios y servicios de terceros.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VII. Plan de Organización y Recursos Humanos

1. Objetivos

La implementación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos permitirá crear políticas de trabajo, procedimientos estandarizados y la formulación de objetivos que permitan alcanzar las metas de crecimiento de la empresa con el fin de mantenerse de forma sustentable en el tiempo, con especial énfasis en la relación con los docentes: se buscará obtener el compromiso del profesorado en este nuevo proyecto, que persigue el bienestar de todos los que participan en él, tanto alumnos como los docentes, el personal en general.

Tabla 10. Objetivos de Organización y Recursos Humanos

Descripción	Indicador	Tiempo			Herramienta
		Año 1	Año 2	Año 3	
Rotación de Personal -	Personal cesado/ personal total.	0%	0%	10%	Registro de personal de RR.HH
Satisfacción Laboral	Cantidad de personal satisfecho/ sobre personal total	85%	90%	97%	Encuesta de satisfacción al personal
Clima Laboral	Porcentaje de satisfacción con el clima laboral	85%	90%	95%	Evaluación 360%

2. Perfil del personal

El funcionamiento de Centro Protocolo requiere de personal altamente calificado, con un alto nivel de compromiso, poseedor de habilidades para trabajar en equipo.

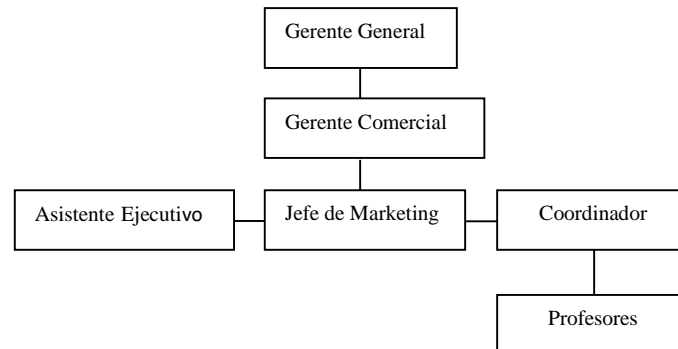
Tabla 11. Perfil del Personal

Cargo	Ocupación	Perfil	Sueldo US\$
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Estará a cargo de las Finanzas. -Es el representante legal de la empresa -A cargo de las cuentas más importantes de la compañía. -Velar por el tema del control de costos. Aprobar el presupuesto de Marketing y operaciones. -Junto con el Gerente Comercial selecciona al personal. 	Administrador de empresas, con experiencia en cumplimiento de metas financieras, y levantamiento de marca.	2000
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable del área de Marketing y de que se cumpla los objetivos de ventas. -Junto con el G.G. Responsable de seleccionar a los profesores. -Elaboración y ejecución del presupuesto de Marketing. -Encargado de ventas corporativas a empresas grandes y medianas. 	Egresado Universitario, con buena presencia. Asertivo socialmente y experiencia en ventas del sector educativo. experiencia mínima 5 años.	1000
Jefe de Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable de Marketing Digital. -Promotor de Redes. -Venta de Banners publicitarios. 	Comunicador social, con experiencia en Marketing digital. Experiencia mínima de 2 años.	600
Coordinador Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de ventas corporativas de empresas pequeñas. -Encargada de confeccionar la agenda a los profesores. -Coordinación, monitoreo y control de las actividades educativas. -Informes de alumnos -Sugerencias de mejora, fondo y forma. 	-Administrador de IPAE. Organizado. Proactivo.	450
Profesores	Dictado de Clases.	Experto Etiqueta social y Protocolo. Egresados de escuelas que Validen la calidad de su formación. Seguro de si mismo, empático y comprometido.	800

Fuente: Elaboración propia 2016

3. Organigrama y Relaciones Comerciales

Gráfico 8. Organigrama de Centro Protocolo



Fuente: Elaboración propia 2016.

3.1 Proceso de selección de profesores

Con la finalidad de fidelizar a los profesores y evitar el problema de la alta rotación, se debe constatar la calidad del personal a seleccionar a través de entrevistas y referencias laborales de la comunidad educativa conformada por los mismos docentes, alumnos y directivos de los centros donde laboraron anteriormente.

Asimismo:

- Captación: Evaluación del nivel de conocimiento requerido para el dictado de los cursos.
 - Capacitación: En el correcto uso y funcionamiento de los instrumentos educativos virtuales para el cumplimiento de los objetivos y metas a conseguir a corto, mediano y largo plazo.
 - Motivación: Promover un sentimiento de optimismo, participación y crecimiento en equipo.
- Asimismo una exposición clara de los incentivos que se aplicarán en las remuneraciones que se irán dando con el pasar del tiempo.

3.2 Actividades Tercerizadas

-Servicio contable: se ha decidido tercerizar esta actividad, ya que esta decisión permitirá un ahorro en la adquisición de sistemas, así como un crecimiento marginal en los costos ante un incremento de la actividad. El costo mensual es US\$300.

-Diseñador Gráfico: la contratación del diseñador gráfico es tercerizada porque solo estará involucrado en trabajos puntuales que se dan en la construcción de material que tiene larga vida de uso. Los honorarios mensuales son US\$400.

-Plataforma *e-Learning*: La tercerización de este punto obedece a un tema que guarda relación con el elevado costo de la alta tecnología requerida para el desarrollo de software y mantenimiento del mismo, así como los continuos up grades y mejoras tecnológicas que se dan en el sector. Para Centro Protocolo es conveniente tercerizar el servicio de e-Learning convirtiendo este costo en costo variable y al mismo tiempo asegurándose de contar con la tecnología de punta y el mejor servicio. El costo por alumno es US\$6.

-Servicios Legales: Servicio requerido eventualmente para manejar contratos y licencias. El costo estimado es US\$250.

4. Políticas de trabajo

4.1 Trabajo desde su casa

El grupo de profesores de Centro Protocolo, trabajará desde su casa. Esto implica que a través de la plataforma virtual de Centro Protocolo, el profesor entra en contacto con el coordinador y posteriormente con los alumnos a quienes están designadas las clases respectivas, que se ciñen al currículo diseñado de cada curso, y se personaliza de acuerdo a las necesidades del alumno.

Esta tendencia que se viene dando con el fenómeno de internet desarrolla un amplio mercado laboral y comercial, muy conveniente, cómodo y atractivo para muchos. Desde la perspectiva empresarial esto demanda una ardua tarea de coordinación, monitoreo y control, que asegure el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, que ofrece todos los instrumentos necesarios para que las actividades educativas se realicen satisfactoriamente.

4.2 Coordinación

El coordinador o coordinadores trabajarán en equipo junto con los profesores para *agendar* las fechas de dictado de clases y velar por su correcta ejecución. Asimismo, también estarán en continuo contacto con los usuarios quienes podrán manifestar sus dudas y hacer consultas directamente.

4.3 Monitoreo

Se desarrollará un esquema de comunicación continua durante el proceso de duración de los cursos. Las clases virtuales tendrán una modalidad de video conferencia tripartita, participando en un canal el profesor, en otro el alumno y en el tercero el agente que monitorea la calidad del dictado, quien accede a la clase en tiempo real, periódicamente y sin previo aviso en calidad de

incógnito, en *off*.

4.4 Evaluación

Se utilizará como herramienta encuestas al alumnado lo cual permitirá controlar el cumplimiento de horas dictadas, como la calidad del contenido de los cursos y la disposición del personal.

Procedimientos

- Capacitar al personal para atender los nuevos requerimientos de sus servicios ante el posible incremento de alumnos.
- Desarrollar una política de incentivos salariales para estimular el rendimiento laboral y la permanencia del personal.
- Estandarizar procedimientos para minimizar los aspectos desinformativos que se están presentando y mejorar los canales comunicacionales.

Capítulo VIII. Plan Financiero

1. Objetivo

Determinar la factibilidad económica del proyecto de Centro Protocolo, su futura implementación y lanzamiento al mercado.

2. Supuestos

2.1 Moneda

Las cifras en los presupuestos y análisis económicos, y otros escenarios estarán expresadas en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de 3,40 soles por dólar.

2.2 Periodo de evaluación

Se ha considerado un periodo de 3 años a partir del lanzamiento al mercado de Centro Protocolo, sobre la base de:

- El ciclo de planeación utilizado por la empresa para la evaluación de proyectos es de 3 años.
- La difusión y realización del Plan de *Marketing* en función al tiempo de recordación de marca.
- El incremento anual de usuarios de internet y las proyecciones de *e-Learning* en Latinoamérica.

Otros supuestos

- Las cifras están dadas en valores constantes dada la estabilidad política y económica del país.
- La depreciación de los equipos de cómputo adquiridos será de 4 años.

3. Costo del servicio y gastos operativos

3.1 Costo de fabricación

El costo de fabricación de la página web de Centro Protocolo se divide en dos ramas básicas que son: el costo de la construcción propiamente dicha de la página web, monto asignado por la empresa creadora de páginas web, además, la elaboración del contenido; y el pago de reserva de dominio y *hosting*.

Tabla 12. Costo de fabricación

DESCRIPCIÓN	COSTO US\$
-------------	------------

Construcción de la página web	600
Hosting y dominio	150

Fuente: Elaboración propia 2014.

3.2 Costo de Recursos Humanos

La administración y el mantenimiento de Centro Protocolo requerirá el siguiente personal:

Tabla 13. Costo de RR.HH.

CARGO	REMUNERACIÓN MENSUAL US\$
Gerente General	2000
Gerente Comercial	1000
Jefe de Marketing	600
Coordinador Ejecutivo	450
Profesores	800

Fuente: Elaboración propia 2014.

El número de los profesores esta sujeto al número de alumnos. Cada 20 alumnos, implicará la contratación de un nuevo profesor.

3.3 Recursos materiales

Para alcanzar los objetivos planteados, Centro Protocolo requiere de los siguientes activos:

Tabla 14. Costo de los recursos materiales

DESCRIPCIÓN DE ACTIVO	VALOR DE MERCADO US\$
Equipos de cómputo	2.400
Equipos y útiles de oficina	200

Fuente: Elaboración propia 2014.

Recursos financieros destinados a servicios de funcionamiento mensual

Tabla 15. Costo de servicios de funcionamiento mensual

NATURALEZA DEL SERVICIO	MONTO MENSUAL ESTIMADO US\$
Acceso a internet, 2 megas	40
Gastos generales de mantenimiento	400

Fuente: Elaboración propia 2016.

El costo del Alquiler es bajo, ya que Centro Protocolo solo requiere una oficina para labores administrativas, siendo las clases dictadas desde los propios lugares donde se encuentren quienes imparten las clases, a los clientes en el lugar que ellos convengan estar para tomar la clase.

4. Presupuesto de *marketing*

Tanto el cronograma de actividades como el presupuesto de marketing están contemplados en el capítulo de marketing. Ver tabla 7.

4.1 Gastos de lanzamiento

Tabla 16. Costo de lanzamiento

CONCEPTO	DEFINICIÓN	COSTO US\$
<i>Catering</i>	Bebidas y bocaditos	200
Folletería	Trípticos e invitaciones	139

Fuente: Elaboración propia 2016.

5. Sostenibilidad del servicio

La rentabilidad de Centro Protocolo, se basa en una sola inversión de realización de contenido *on-line*, que se vende innumerables veces. Recuperada la inversión, la ganancia es neta. Los márgenes de ganancia entre el costo de un profesor y la rentabilidad obtenida es 20/80. Ver Anexo 7.

5.1 Recaudación por la venta de espacios para anunciantes

Centro Protocolo contará con un espacio discreto destinado a la venta de publicidad a disposición de anunciantes. Este espacio respetará la estructura de diseño a seguir, según el modelo de usabilidad. Se implementará desde un comienzo mediante programas de intercambio de *banners*, y una vez que se pueda demostrar un tráfico importante requerido, se podrá vender el espacio a los anunciantes. Esta cifra aumentará a medida que el tráfico de la web de Centro Protocolo se incremente. La recaudación mensual de este punto es 6000 dólares semestrales

6. Estado de ganancias y pérdidas y Balance General

Se puede observar que la comercialización del servicio que brinda Centro Protocolo no generará ingresos en el primer año, sino que se generará una pérdida neta de 59.049 dólares. Se detalla en el anexo 10. Estado de ganancias y pérdidas.

7. Flujo de caja

El flujo de caja anual proyectado considera una composición deuda-capital 00/100. Los montos expresados están en dólares en valores constantes. La inversión total que se requiere para el proyecto es de US\$ 81.217, la cual está formada por US\$4.400 de equipos de cómputo y US\$ 77.534 en cubrir sueldos, alquileres, entre otros, con lo que se cubren las actividades preoperativas, mientras Centro Protocolo no genere ingresos. Detalle en el anexo 11.

El financiamiento de la inversión requerida, se dará por aporte propio del capital de los accionistas de Centro Protocolo.

8. Proyección de ventas

Los ingresos de Centro Protocolo provendrán de las ventas de usuarios individuales en un 30% y el 70 % provendrá de las ventas al mercado corporativo, a empresas grandes, medianas y pequeñas. La variable sensible se puede ver en las metas anuales que se incrementan después de los 6 meses de prueba.

Los supuestos del escenario conservador establecen:

- Para el primer año un crecimiento mensual del 0.5% acumulado, esto es el 30% del escenario proyectado al finalizar los 3 años planeados. Ver anexo 9.

9. VAN y TIR

Para el análisis del estudio financiero se toma principalmente el VAN. El periodo de análisis es de 3 años. El 100% de la inversión se realiza con aporte de los socios, quienes han establecido un WACC de 20%. El valor obtenido en el VAN para los 3 primeros años de Centro Protocolo es US\$ 75,722. El valor obtenido en el TIR es de 63% mensual; estas cifras anuncian un buen rendimiento del proyecto. Ver anexo 12.

Capítulo IX Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La proyección de crecimiento de *e-Learning* en Latinoamérica y el bajo costo para implementar un negocio de esta naturaleza es un gran atractivo para desarrollar el *software*, que busque incrementar la oferta exportadora de servicios de la región, promoviendo el desarrollo tecnológico y difundiendo material intelectual de alta calidad en el mundo entero.
2. El avance tecnológico de la época abre una puerta de oportunidades al alcance de millones de personas produciendo progreso.
3. Mientras las escuelas físicas de etiqueta social y protocolo están ubicadas en las principales ciudades de cada país, Centro Protocolo llegará a todas las urbes y es un hecho que en América Latina la clase media no solo está en las capitales.
4. La mercadotecnia en internet tiene un fuerte impacto en muchas industrias, por el rápido crecimiento de usuarios debido principalmente al incremento en las velocidades de conexión a internet.
5. Las condiciones del mercado permitirán a Centro Protocolo posicionarse ya que es la primera empresa del rubro que llegará directamente a la casa del consumidor, a través de internet, sin esperar que él vaya en su búsqueda.
6. El estudio de mercado sustenta el gran anhelo de ascenso social y la respuesta positiva que tendrán los usuarios a los que va dirigido Centro Protocolo.
7. La contribución de Centro Protocolo a la sociedad se traduce en la seguridad y confianza que las personas necesitan para construir una autoestima, herramienta con la cual el colectivo humano se sirve para apreciarse a sí mismo, a su prójimo y a su nación, armas esenciales para construir un mañana mejor.
8. El aporte de la maestría en Negocios Globales se ve reflejado en la lectura de las oportunidades reales de negocios, con tendencias actuales, ampliando el panorama del mundo económico, y encontrar la manera de llegar a economías cerradas.
9. La presente investigación desprende el hallazgo de un nuevo nicho de mercado.
10. Este modelo de negocio es atractivo al inversionista, ya que es un excelente producto y con una sólida estrategia de adquisición de clientes en mercados potenciales. La gente quiere ser parte de ideas prometedoras y de empresas jóvenes. Nuevos emprendimientos *on-line* con éxito en América latina alientan cada vez más a inversionistas a querer formar parte de un proyecto prometedor.

11. El servicio innovador es la clave del éxito. Ofrecer valor significativo a los latinoamericanos que deseen aprender y perfeccionar sus modales.
12. América Latina, si bien es una región consumidora de *e-Learning*, importa la mayoría del contenido y la tecnología de otras regiones, lo que abre una oportunidad a proyectos locales como este.

Recomendaciones

1. Elaborar un plan de capacitación y fidelización del personal docente.
2. Buscar socios estratégicos para desarrollar el mercado incorporando el dictado de clases en más idiomas.
3. Diseñar plan para diversificar la oferta con la incorporación del curso en Asesoramiento de imagen.
4. Conseguir alianzas con medios de comunicación, para una profunda difusión en medios masivos.

Bibliografía

Benítez Andrade, José Alberto (2012). *Desarrollo de interfaces/Usabilidad*. [En línea] Fecha de consulta 3/11/2013. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/jabenitez88/4usabilidad>>

Carreño, Camila (2013). “E-commerce: números, desafíos y oportunidades en América Latina”. *Pulso Social*. [En línea]. Fecha de consulta 3/11/2013 Disponible en: <<http://pulsosocial.com/2013/08/01/e-commerce-desafios-y-oportunidades-en-america-latina/>>

D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 1era. ed. Lima: Centrum - Centro de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú.

D'Astous, Alain; Sanabria Tirado, Raúl; y Sigüé, Simón Pierre (2003) *Investigación de mercados*. 19na. ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Fleming, Paul. *Hablemos de la mercadotecnia interactiva*. [En línea] Google Books. Fecha de consulta 18/12/2013. Disponible en: <http://books.google.com.pe/books?id=FjI5ZXro_sC&pg=PA121&dq=Paul+Fleming+Hablemos+de+la+Mercadotecnia+Interactiva&hl>

Floría Cortés, Alejandro (2000). *Recopilación de métodos de usabilidad/Principios de diseño centrado en el usuario*. [En línea] Fecha de consulta 13/2/2014. Disponible en: <http://www.sidar.org/#goto_allhoy>

Freud, Sigmund (1930). *El malestar en la cultura*. 1era ed. Madrid: Alianza Editorial S.A.

Goleman, Daniel (2008). *Inteligencia emocional*. 7ma. ed. Barcelona: Editorial Kairós.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Encuesta Nacional de Hogares*. Fecha de consulta 6/5/2014. Disponible en: <http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195>

Lecinski, Jim (2011). *Winning the zero moment of truth ZMOT*. [En línea]. Fecha de consulta 13/2/2014. Disponible en:

<http://books.google.es/books?id=JU4J58bum24C&printsec=frontcover&dq=winning+the+zero+moment+of+truth&hl=es&sa=X&ei=yFjpU7ySL4_ksASv2oL-gCg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=winning%20the%20zero%20moment%20of%20truth&f=false>

Maslow, Abraham (1943). *Motivación y personalidad*. [En línea] Google Books. Fecha de consulta 24/02/14. Disponible en:

<http://books.google.com.pe/books/about/Motivación_y_personalidad.html?id=8wPdJ2Jzqg0C&redir_esc=y>

Matos Mar, José (2004). *El desborde popular y crisis del Estado*. 3ra. ed. Lima: IEP Ediciones.

Parsons, Talcott (1951). *El sistema social*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/3/2014. Disponible en: <<http://investigacion.politicas.unam.mx/teoriasociologicaparatodos/pdf/Enfoque/Parsons%20-%20El%20sistema%20social.pdf>>

Rosendo Gonzales, Pablo (2012). “Estudio del comercio electrónico en América Latina”. *América economía*. Fecha de consulta 8/12/2013. Disponible en: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/pdf/Estudio_de_comercio_electronico_en_America_Latina_Mayo_2012.pdf>

Porter, M. E. & Kramer, Mark (2011). “Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society”. *Harvard Business Review*, Jan. 2011. Fecha de consulta: 11/1/2014. Disponible en: <http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Buiness_Review_Shared_Value.pdf>

T-Index (2013) *¿Qué países tienen mayor poder adquisitivo on-line?* [En línea]. Fecha de consulta: 2/10/2013. Disponible en: <<http://www.translated.net/es/clasificacion-lenguas-t-index>>

Anexos

Anexo 1. Encuesta: Investigación cuantitativa

1. Sexo:.....
2. Ocupación:.....
3. Edad:.....
4. ¿Ha realizado compras *on-line*?

SíNo
5. ¿En qué grupo de distritos se ubica su vivienda?
 - La Molina, San Borja, Surco, Miraflores, San Isidro.
 - Magdalena, San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, Los Olivos, Lince.
 - Otros
6. En una cena o evento formal con su jefe y el presidente de la compañía donde trabaja, o un alto mando del Gobierno, ¿qué grado de confianza y seguridad sentiría sobre sus conocimientos de etiqueta social y protocolo para desenvolverse?
 1. Inseguro
 2. Poco seguro
 3. Seguro
 4. Seguro y confiado
7. ¿Cree que la gente que desconoce de etiqueta y protocolo, siente vergüenza de ello?

SíNo
8. Manejarse con modales apropiados otorga beneficios, ¿cuál de los siguientes es de su interés?
 - Sentir seguridad de hacer lo correcto en un restaurante 5 tenedores.
 - Lograr un ascenso laboral.
 - Conseguir aceptación y respetabilidad del entorno.
9. De tomar clases de etiqueta social y protocolo ¿qué preferiría?
On-line
Presencial
10. ¿Cuál de estos cursos le parece interesante?
 - Protocolo para empresarios y ejecutivos: el arte de ser asertivo
 - Netiquette: El arte de comunicarse adecuadamente.
 - Etiqueta social: Excelencia en la mesa.
 - Protocolo *wine*: Conocimiento, experiencia y cata.
 - Negociando en el extranjero: Habilidades en *multiculturalidad*.

11. De tomar clases *on-line* de etiqueta social y protocolo con un tutor privado, ¿cuánto pagaría?

- 400 dólares
- 700 dólares
- 1000 dólares

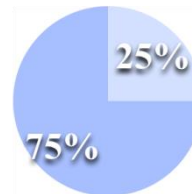
12. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a invertir en esto?

- a. 1 mes
- b. 3 meses
- c. 6 meses

Anexo 2. Resultados de la encuesta

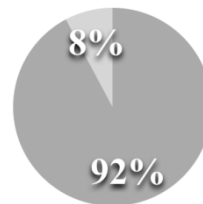
1. Porcentaje de encuestados por género

Internautas
75% mujeres
25% hombres

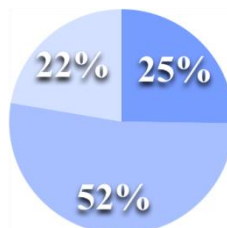


2. Participación en e-commerce. ¿Ha realizado compras on-line?

Sí 92%
No 8%



3. ¿En qué grupo de distritos se ubica su vivienda?

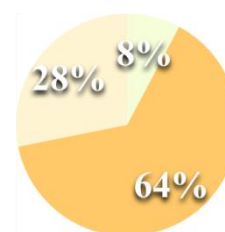


Nivel socioeconómico por distrito

N.S.E. AB La Molina, San Borja, Surco, Miraflores, San Isidro.	25%
N.S.E. C Magdalena, San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, Los Olivos, Lince.	52%
Otro	22%

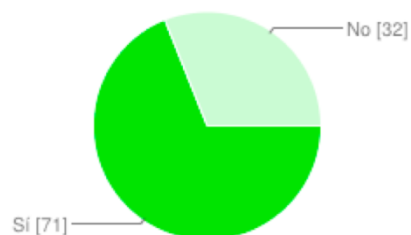
4. En una cena o evento formal con su jefe y el presidente de la compañía donde trabaja, o un alto mando del Gobierno ¿qué grado de confianza y seguridad sentiría sobre sus conocimientos de etiqueta social y protocolo para desenvolverse?

Inseguro	0	0%
Poco seguro	8	8%
Seguro	66	64%
Confiado	29	29%

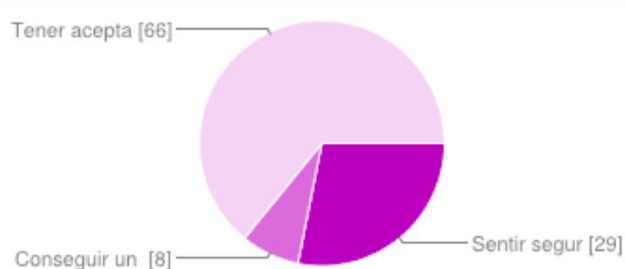


5. ¿Cree que la gente que desconoce de etiqueta y protocolo, siente vergüenza de ello?

Sí	71	69%
No	32	31%

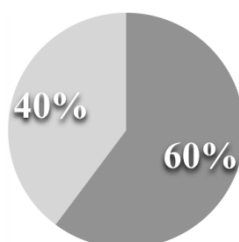


6. Manejarse con modales apropiados otorga beneficios, ¿cuál de los siguientes le genera interés?



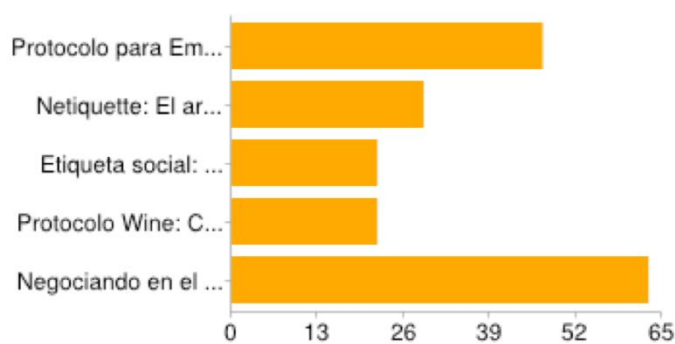
Sentir seguridad de hacer lo correcto en un restaurante 5 tenedores	29	28%
Conseguir un ascenso laboral	8	8%
Tener aceptación y respetabilidad del entorno	66	64%

7. ¿De tomar clases de etiqueta social y protocolo que preferiría?



Presencial en un salón de clases con más alumnos.	41	40%
On-line en clases privadas con un tutor.	62	60%

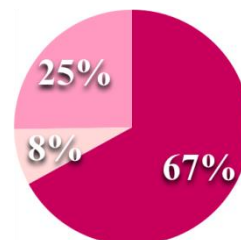
8. ¿Cuál de estos cursos le parece interesante?



Protocolo para empresarios y ejecutivos: El arte de ser asertivo	47	26%
Netiquette: El arte de comunicarse apropiadamente vía telefónica, electrónica y escrita.	29	16%
Etiqueta social: Excelencia en la mesa	22	12%
Protocolo <i>wine</i> : Conocimiento, experiencia y Cata.	22	12%
Negociando en el extranjero: Habilidades en <i>multiculturalidad</i>	63	34%

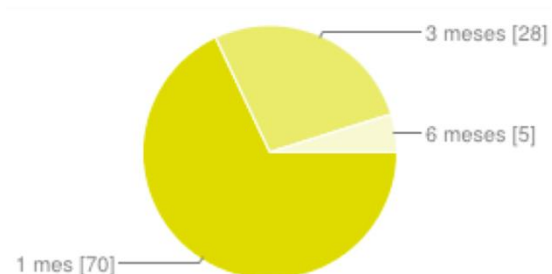
9. De tomar clases *on-line* de etiqueta social y protocolo con un tutor privado, ¿cuánto pagaría?

400 dólares	69	67%
700 dólares	8	8%
1000 dólares	0	0%
Otros	26	25%

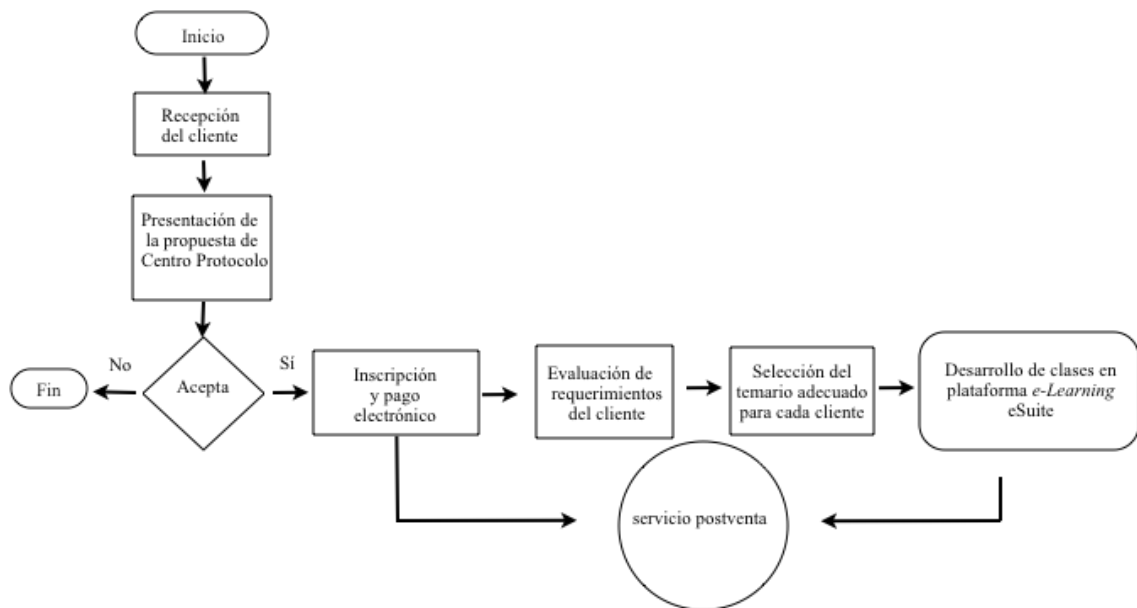


10. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a invertir en el curso?

1 mes	70	68%
3 meses	28	27%
6 meses	5	5%

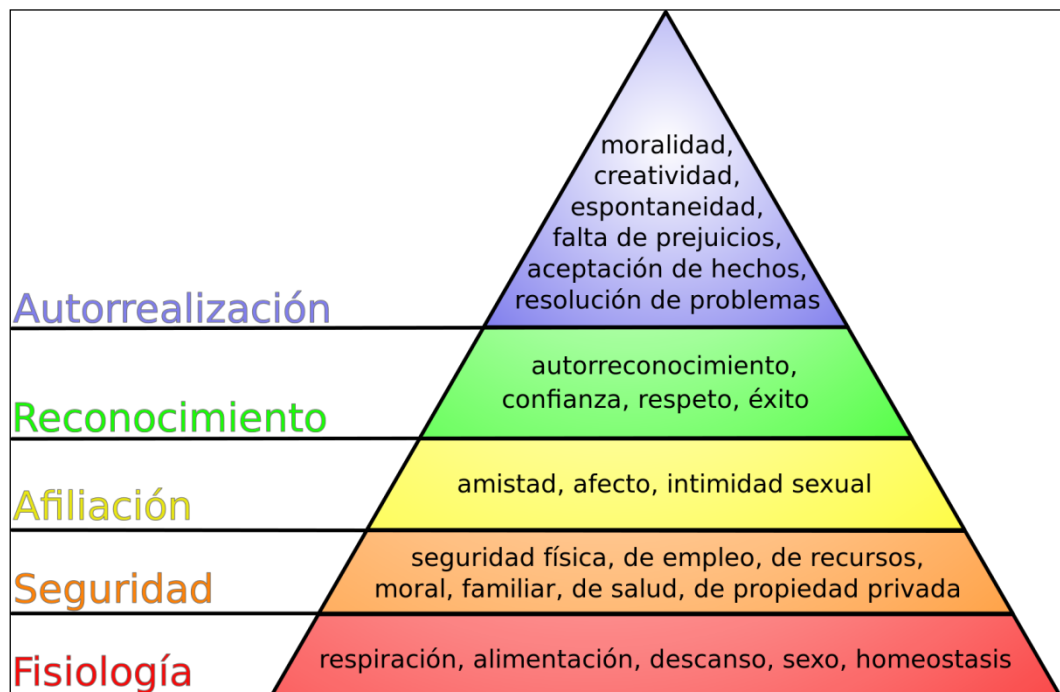


Anexo 3. Flujograma del proceso de venta



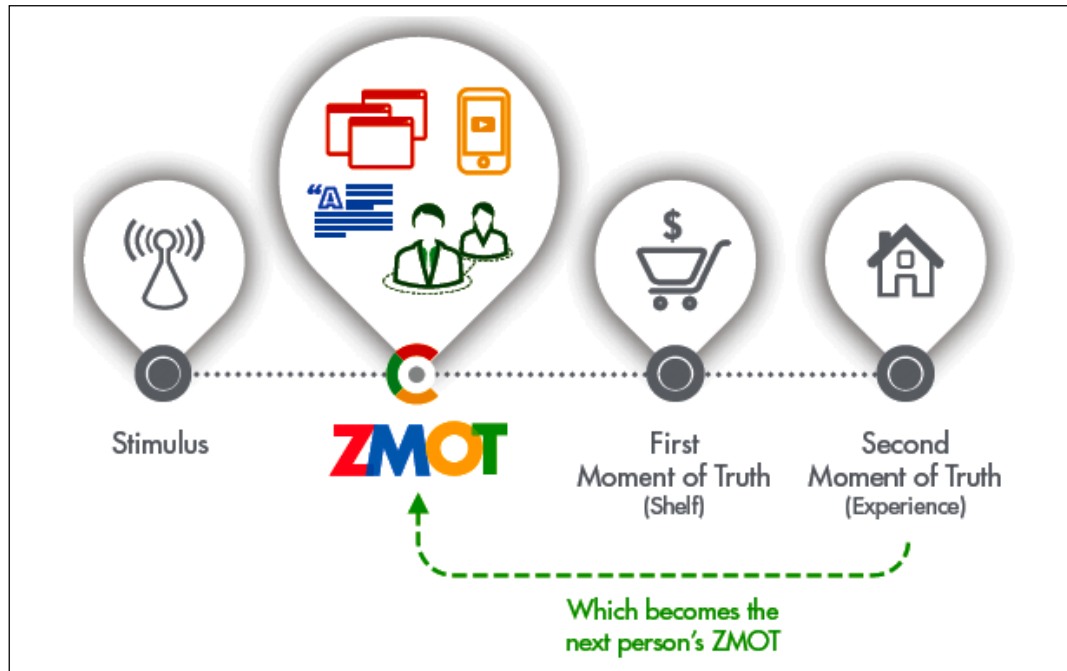
Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 4. Pirámide de Maslow



Fuente: Wikipedia.org

Anexo 5. ZMOT - Zero moment of truth



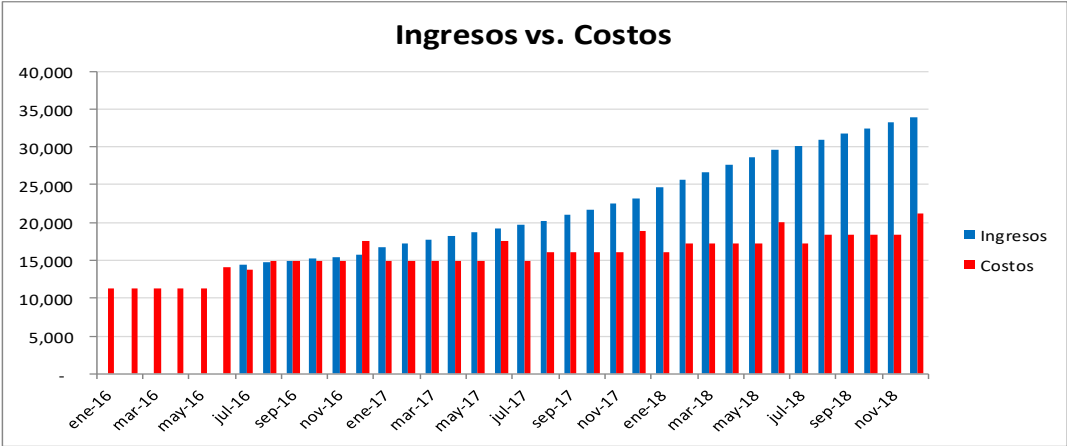
Fuente: Lecinski 2011: 17.

Anexo 6. Cuadro comparativo de escuelas de etiqueta social y protocolo

Segmentos de mercado	Competidores		Centro Protocolo (CP)		Centro Protocolo vs. competidores	
	Puntos fuertes	Punto débiles	Puntos fuertes de CP	Puntos débiles de CP	Ventajas comparativas	Desventajas comparativas
Clases en escuelas físicas	Instituto Frida Holler -Posicionamiento -Reconocimiento -Trayectoria	-No flexible -Solo presencial -Contenido básico	-Flexible -On-line -Amplio contenido	-No cuenta con oficinas.	-Desarrollará un nuevo nicho de mercado <i>on-line</i> , privado.	
Clases on-line	Cursos 24 horas www.cursos24horas.com.br -Modalidad <i>e-Learning</i> -Bajo costo -Bien ubicado en buscadores	-Diseño recargado e infantil -Ausencia de factor humano -No interacción en tiempo real con el profesor	-Diseño de usabilidad -Presencia factor humano -Interacción en tiempo real		-Diseño que genera seriedad y confianza	Precio elevado
	Oferplan www.oferplan.com -Modalidad <i>e-Learning</i> -Propuesta clara -Diseño atractivo -Amplitud de contenido	-Modelo que mezcla venta de productos por catálogo	-Enfoque centrado en clases de etiqueta y protocolo		-Diseño limpio, y atractivo. Consecuente.	
	Emagister. Curso: Protocolo social y laboral -Trayectoria -Tráfico significativo -presencia factor humano	-mucha información en 12 horas de clase	-Duración de clases oportuna.			-El diferencial de precio es 100% más.
	Educabilia -Expertos en <i>e-Learning</i> -Presencia en 7 países de Latinoamérica -Oferta variada de cursos: por escuela, duración y precio.	-Multioferta genera indecisión de compra.			-Enfoque de venta en un solo proveedor.	-Nuevos en mercado de <i>e-Learning</i>
Clases on-line gratis	Aula fácil www.aulafacil.com -Acceso gratuito	-Diseño recargado -Incomodidad visual. -Única herramienta: texto -Publicidad invasiva			-Herramientas multimedia -Clases en tiempo real -Banners publicitarios de ubicación estratégica, medidos	
	www.protocolo.org -Acceso gratuito -Enlaces Youtube	-Diseño apretado -Publicidad invasiva -Curso empaquetado -Ausencia de factor humano -Portal enciclopédico de conocimiento.			-Herramientas multimedia -Clases en tiempo real	

Anexo 7. Evaluación económica financiera

I.	DATOS GENERALES						
	Duración de la Evaluación	3	años				
	Duración de la Evaluación	36	meses				
	Fecha de Inicio del negocio	ene-16					
	Capital de Trabajo	81,217	US\$				
	Tasa de Descuento (real)	20.00%	anual				
	Tasa de Descuento (real)	1.53%	mensual				
	Tasa de Incremento de Costo	0.00%	mensual				
	Tasa de Incremento de Ventas año 1	0.50%	mensual	6%	anual		
	Tasa de Incremento de Ventas año 2	2.50%	mensual	34%	anual		
	Tasa de Incremento de Ventas año 3 - 1	3.50%	mensual	51%	anual		
	Tasa de Incremento de Ventas año 3 - 2	1.70%	mensual	22%	anual		
	Incremento de Inversión	0.00%	mensual				
	Incremento de Precio	0.00%	mensual				
	Tipo de Cambio	3.40	PEN/USD				
II.	INVERSIÓN						
		Unidades	Monto Unidad	Total			
	Construcción de Página	1	850	850	US\$		
	Equipo de Computo	2	2,200	4,400	US\$		
	Constitución de Empresa	1	280	280.00	US\$		
	Registro de Patentes	1	353	352.94	US\$		
	Otros Costos Pre-operativos	1	77,534	77,534.00	US\$		
	Total CAPEX		81,217		US\$		
III.	COSTOS						
		Temporalidad	Unidades	Costo Unidad	Totales	Beneficios	IR
	Personal						
	Gerente General	mensual	1	2,000	2,000	2667	267 US\$
	Gerente Comercial	mensual	1	1,000	1,000	1333	133 US\$
	Asistente Ejecutiva	mensual	1	450	450	600	60 US\$
	Jefe de Marketing	mensual	1	600	600	800	80 US\$
	Profesores	mensual	1	800	800	1067	107 US\$
	Servicios por terceros						
	Contador	mensual	1	300	300	US\$	
	Abogado	mensual	1	250	250	US\$	
	Diseñador Gráfico	mensual	1	400	400	US\$	
	Plataforma e-learning	p/alumno	1	6	6	US\$	
	Plataforma e-learning contingencia			30%			
	Alquileres						
	Oficinas	mensual	1	500	500	US\$	
	Hosting y Dominio	anual	1	127	127	US\$	
	Servicios Básicos						
	Agua, Luz, Telefonos	mensual	1	44	44	US\$	
	Internet	mensual	1	59	59	US\$	
	Limpieza	mensual	1	118	118	US\$	
	Utiles de Oficinas	mensual	1	200	200	US\$	
	Marketing						
	Video Publicitario	semestral	1	1,000	1,000.00	US\$	
	Spots Radiales (Material y Pauta)	semestral	1	4,800	4,800.00	US\$	
	Papelería	semestral	1	100	100.00	US\$	
	Folletería	semestral	1	100	100.00	US\$	
	Total Marketing	semestral	1	2,712	2,711.86	US\$	
	Depreciación/Amortización						
	Tasa de Depreciación de las Computadoras	25%		1,100.00	1,100	US\$	
	Valor Residual de las Computadoras	-					
	Contingencias Financieras	anual	1	10%			
IV.	VENTA						
		Temporalidad	Precio				
	Clases personales	mensual	249.0 US\$				
	Descuento Cooperativos	mensual	5% de PVP				
	Clases Corporativas	mensual	236.6 US\$				
	Venta de Banners	por anuncio	12 US\$				
V.	RESULTADOS						
	Tasa Interna de Retorno (TIR)	63%	anual				
	Valor Actual Neto (VAN)	75,722	US\$				
	Payback	-	años				
VI.	SENSIBILIDAD						
	Sensibilidad de la Inversión	10%	5%	0%	-5%	-10%	-15%
		75,793	75,757	75,722	75,686	75,650	75,614
	Sensibilidad del Costo	30%	15%	0%	-5%	-15%	-30%
		55,193	65,437	75,722	79,157	86,026	96,618
	Sensibilidad de la Tarifa	10%	5%	0%	-5%	-10%	-15%
		75,722	75,722	75,722	75,722	75,722	75,722
	Sensibilidad de la Tasa de Descuento	30%	25%	20%	15%	10%	5%
		64,753	69,911	75,722	82,300	89,790	98,366
VII.	GRÁFICOS						



Anexo 8. Estado de ganancias y pérdidas

Año	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018
Mes	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18		
Ingresos	-	-	-	-	-	-	14,504	14,753	15,002	15,251	15,500	15,749	16,747	17,245	17,743	18,241	18,739	19,237	19,735	20,233	20,980	21,727	22,474	23,221	24,717	25,713	26,709	27,705	28,701	29,697	30,195	30,942	31,689	32,436	33,183	33,930		
Por Abonados	-	-	-	-	-	-	14,504	14,753	15,002	15,251	15,500	15,749	16,247	16,745	17,243	17,741	18,239	18,737	19,235	19,733	20,480	21,227	21,974	22,721	23,717	24,713	25,709	26,705	27,701	28,697	29,195	29,942	30,689	31,436	32,183	32,930		
Por Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		
Egresos	-11,379	-11,380	-11,380	-11,380	-11,380	-14,091	-13,739	-14,925	-14,925	-14,925	-14,925	-17,637	-14,925	-14,925	-14,925	-14,925	-14,925	-17,637	-14,925	-16,104	-16,104	-16,104	-16,104	-18,816	-16,105	-17,284	-17,284	-17,284	-17,284	-19,996	-17,284	-18,470	-18,470	-18,470	-18,470	-21,183		
Personal	-7,113	-7,113	-7,113	-7,113	-7,113	-7,113	-9,460	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-10,633	-11,807	-11,807	-11,807	-11,807	-11,807	-11,807	-12,980	-12,980	-12,980	-12,980	-12,980	-12,980	-14,153	-14,153	-14,153	-14,153	-14,153		
Servicios por terceros	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950		
Plataforma e-learnig	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-24	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-60	-60	-60	-60	-60		
Alquileres	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627	-627		
Servicios básicos	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	-421	
Marketing	-	-	-	-	-	-2,712	-	-	-	-	-	-2,712	-	-	-	-	-	-2,712	-	-	-	-	-	-2,712	-	-	-	-	-	-2,712	-	-	-	-	-	-	-2,712	
Otros	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-4	
Depreciación	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256	-2,256		
Utilidad Operativa	-11,379	-11,380	-11,380	-11,380	-11,380	-14,091	765	-171	78	327	576	-1,887	1,822	2,321	2,818	3,316	3,814	1,601	4,810	4,129	4,876	5,623	6,370	4,405	8,613	8,429	9,425	10,421	11,417	9,701	12,911	12,473	13,219	13,966	14,713	12,748		
Resultado financiero	-	-	-	-	-	-	-1,712	-1,741	-1,770	-1,800	-1,829	-1,858	-1,976	-2,035	-2,094	-2,152	-2,211	-2,270	-2,329	-2,388	-2,476	-2,564	-2,652	-2,740	-2,917	-3,034	-3,152	-3,269	-3,387	-3,504	-3,563	-3,651	-3,739	-3,827	-3,916	-4,004		
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-1,712	-1,741	-1,770	-1,800	-1,829	-1,858	-1,976	-2,035	-2,094	-2,152	-2,211	-2,270	-2,329	-2,388	-2,476	-2,564	-2,652	-2,740	-2,917	-3,034	-3,152	-3,269	-3,387	-3,504	-3,563	-3,651	-3,739	-3,827	-3,916	-4,004		
Utilidad antes de Impuestos	-11,379	-11,380	-11,380	-11,380	-11,380	-14,091	-946	-1,912	-1,693	-1,473	-1,253	-3,746	-154	286	725	1,164	1,603	-669	2,481	1,741	2,400	3,059	3,718	1,665	5,696	5,395	6,273	7,152	8,030	6,197	9,348	8,821	9,480	10,139	10,798	8,744		
Participación Laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Impuesto a la Renta	3,186	3,186	3,186	3,186	3,186	3,946	265	535	474	412	351	1,049	43	-80	-203	-326	-449	187	-695	-488	-672	-857	-1,041	-466	-1,595	-1,511	-1,757	-2,003	-2,248	-1,735	-2,617	-2,470	-2,654	-2,839	-3,023	-2,448		
Utilidad Neta	-8,193	-8,193	-8,193	-8,193	-8,193	-10,146	-681	-1,377	-1,219	-1,061	-902	-2,697	-111	206	522	838	1,154	-482	1,787	1,254	1,728	2,203	2,677	1,199	4,101	3,884	4,517	5,149	5,782	4,462	6,730	6,351	6,826	7,300	7,774	6,295		

Anexo 9. Flujo de caja

Año	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--

Anexo 10. Balance general

Año	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---

Nota biográfica

Marisol Sabina Nieto Arecco

Nació en Lima, el 11 de julio de 1979. Comunicadora Social egresada de la Universidad de San Martín de Porres, con especialización en el área escrita. Autora de la novela “Remando hacia el Placer”, y coautora del libro “La Punta el mejor lugar para vivir”. Fundadora de la editorial *La Capra*.

Actualmente Gerente General de Mar Enterprises S.A.C., empresa dedicada al rubro de importaciones y comercialización a nivel distribuidor de tiendas *on-line*.